

**Universidade Técnica de Lisboa**  
**Instituto Superior de Economia e Gestão**

**Mestrado Ciências Empresariais**

***CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: UMA FERRAMENTA  
DINAMIZADORA DA CADEIA DE VALOR VINÍCOLA***

**GUSTAVO MANUEL CARVALHO ROMÃO**

**Orientação: Prof. Dra. Cristiane Drebes Pedron**

**Júri:**

**Presidente: Prof. Dr. Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques**

**Vogais: Prof. Dra. Cristiane Drebes Pedron**

**Mestre Winnie NG Picoto**

**Junho/2011**

## Resumo

Os mercados no mundo actual pautam-se por um comportamento cada vez mais concorrencial e competitivo, onde as tecnologias de informação e de comunicação desempenham um importante papel na dinamização da vida empresarial e social dos agentes económicos. Esta dinamização é transversal a todos os sectores de actividade e o sector vinícola não é excepção. Esta tese explora as necessidades informacionais dos diversos actores da cadeia de vinhos (Produtor – Restaurante – Consumidor Final), numa lógica de *Customer Relationship Management* (CRM), dando especial destaque à aplicação de programas de fidelização.

Em concordância com as temáticas enunciadas foram definidas três questões de investigação: (1) Quais as necessidades informacionais dos produtores de vinho e dos representantes do ramo da restauração para uma melhor gestão de relacionamentos com o cliente final? (2) Qual o veículo de comunicação mais apropriado entre estes actores (produtor, restaurante e cliente final)? (3) Como dinamizar o eixo de comunicação produtor, representante do ramo da restauração e consumidor final?

A definição destas três questões teve como objectivo a proposta de uma solução de um veículo de comunicação, um cartão de fidelização, que permitisse suprir as necessidades informacionais sentidas pelos elos da cadeia vinícola em causa. E que ao mesmo tempo possibilitasse aos consumidores finais, através de um único interface, relacionarem-se com diversos agentes/marcas, tanto com produtores como com restaurantes. Para aferir tanto as necessidades informacionais dos elos da cadeia vinícola, bem como, a aceitabilidade da proposta foram realizados três tipos de inquéritos distintos, aos respectivos elos da cadeia e feita a análise dos respectivos dados.

Para finalizar, e de acordo, com o levantamento de dados que foi feito, percebeu-se que as necessidades informacionais existem, e que todos os elos inquiridos da cadeia vinícola expressaram a sua aceitabilidade face à solução proposta, logo, o próximo passo seria a concretização da iniciativa proposta para que esta se possa materializar numa mobilização dos agentes da cadeia vinícola.

**Palavras-chave:** *Customer Relationship Management*; Sector vinícola; Cartões de fidelização

## **Abstract**

In nowadays the markets in which companies operate behave in a very competitive way mainly due to globalization, where informational technologies play a key role in the dynamization of corporate and social life of the economic agents. This dynamization crosses every sector of activity and the wine sector is no exception. However, in order to stay competitive each market player has to select the best way to use the available technologies and information for his benefit and for the customers benefit.

In this thesis the main focus is on the application of fidelity programs, using Customer Relationship Management (CRM) methodology, in a sector of strategic importance for Portugal, such as the wine sector, and how to explore this application in order to develop organizational strategies.

In this context, the research questions were: (1) Which are the informational needs of the wine producer and the restaurant owner in order to have a better interaction with the customer? (2) Which would be the best communicational vehicle between producer, restaurant owner and customer? And (3) how to dynamize the interactions between this value chain?

The final goal of this thesis was the proposal of a communicational vehicle, a fidelity card, which allowed the producer, restaurant, owner and customer to suppress their informational needs, and at the same time allowing the customer to interact with multiple agents (producers and restaurants) simple by having this interface.

To asses this needs and the acceptability of the proposal, three types of surveys have been conducted to stakeholders of this value chain and the results and conclusions demonstrated.

To summarize, and according to the analyzed data, we can conclude that the informational needs exist and are felt through all in the wine value chain as well as the willing to implement the proposed solutions, so the next step would be to materialize the incentive in a way that mobilizes the wine sector.

**Key-words:** *Customer Relationship Management; Wine Sector; Fidelity programs*

## **Agradecimentos:**

A entrega de um documento desta natureza é algo que se reveste de uma grande importância, pois não só simboliza o término de um momento académico como muitas vezes coincide com o início da carreira profissional. O meu caso não é excepção, e por ter concluído a minha tese em paralelo com o início da minha carreira profissional com todas as dificuldades e esforço inerente a estas actividades não posso deixar de agradecer àqueles que sempre me motivaram para não descurar nenhum dos processos.

Em primeiro lugar, e todas as palavras serão parcas, para descrever toda a disponibilidade, força e motivação que a minha orientadora Cristiane Pedron me deu, por nos momentos mais difíceis ter tido sempre uma palavra amiga e motivadora e por ter sempre acreditado em mim, demonstrando uma boa vontade, capacidade de resistência e motivação que levo como exemplo.

Gostaria de agradecer aos meus Pais, que sempre me apoiaram incondicionalmente neste meu percurso de formação académica, tendo sempre uma palavra de motivação quando foi necessário e como qualquer bom educador fazendo alertas à navegação quando acreditaram que “o barco não estava a navegar na direcção certa”. Uma palavra muito especial de agradecimento à minha namorada, Mafalda, pela ajuda e perseverança que sempre me transmitiu em todas as fases da elaboração desta tese.

Por último, gostaria de agradecer a todos os que contribuíram directa ou indirectamente para a recolha de dados, pois foram fundamentais para o desenvolvimento desta tese.

**Lista de Acrónimos:**

CRM – *Customer Relationship Management*

DOC – Denominação de Origem Controlada

Ebusiness – *Electronic Business*

EUA – Estados Unidos da América

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IPR – Indicação de Proveniência Regulamentada

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TI – Tecnologias de Informação

SMS – *Short Message Service*

VEQPRD – Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Determinada

VFQPRD – Vinho Frisante de Qualidade Produzido em Região Determinada

VQPRD – Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada

VLQPRD – Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Determinada

## **Lista de Figuras:**

Figura 1: Pontos Fortes e Pontos Fracos do Sector dos Vinhos em Portugal.....	18
Figura 2: Diamante da Competitividade – Sector dos vinhos de Portugal.....	20
Figura 3: Um <i>Framework</i> para atingir o CRM com sucesso. ....	28
Figura 4: <i>Framework</i> – CRM e suas dimensões.....	35

## **Lista de Gráficos:**

Gráfico 1: Inquérito a Produtores.....	46
Gráfico 2: Inquérito a Produtores.....	47
Gráfico 3: Inquérito a Produtores.....	47
Gráfico 4: Inquérito a Produtores.....	48
Gráfico 5: Inquérito a Restaurantes.....	49
Gráfico 6: Inquérito a Restaurantes.....	50
Gráfico 7: Inquérito a Restaurantes.....	51
Gráfico 8: Inquérito a Restaurantes.....	51
Gráfico 9: Inquérito a Consumidores.....	52
Gráfico 10: Inquérito a Consumidores.....	53
Gráfico 11: Inquérito a Consumidores.....	53
Gráfico 12: Inquérito a Consumidores.....	54
Gráfico 13: Inquérito a Consumidores.....	54
Gráfico 14: Inquérito a Consumidores.....	55
Gráfico 15: Inquérito a Restaurantes.....	56
Gráfico 16: Inquérito a Restaurantes.....	57
Gráfico 17: Inquérito a Consumidores.....	57
Gráfico 18: Inquérito a Produtores.....	58
Gráfico 19: Inquérito a Restaurantes.....	59
Gráfico 20: Inquérito a Restaurantes.....	59
Gráfico 21: Inquérito a Consumidores.....	60
Gráfico 22: Inquérito a Consumidores.....	61

## Índice

1. Introdução.....	9
1.1 Questões de Investigação e Objectivos.....	10
2. Revisão de Literatura .....	13
2.1 O Sector do Vinho .....	13
2.2 Papel do CRM como Elemento Diferenciador na Fidelização de Clientes .....	24
2.2.1 CRM como Filosofia.....	24
2.2.2 CRM enquanto Estratégia .....	27
2.2.3 CRM como Tecnologia .....	32
2.2.4 CRM uma visão abrangente .....	33
2.2.5 Implementação de CRM.....	35
2.3 Cartões de Fidelização .....	37
3. Metodologia .....	44
4. Estudo Exploratório.....	46
4.1 Necessidades Informacionais.....	46
4.2 Veículos de Comunicação .....	55
4.3 Abertura à Proposta do Cartão de Fidelização.....	58
5. Cartão de Fidelização: Uma Proposta .....	62
6. Conclusão .....	69
6.1 Limitações do Estudo.....	72



## 1. Introdução

Num mercado cada vez mais concorrencial e competitivo, as Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) desempenham um importante papel na dinamização da vida empresarial e social dos agentes económicos. Esta dinamização é transversal a todos os sectores de actividade e cabe a cada um estudar a melhor maneira de poder usar as tecnologias e ferramentas disponíveis a seu favor. Nesta dissertação é dado especial destaque à aplicação de programas de fidelização, numa lógica de *Customer Relationship Management* (CRM), num sector de importância estratégica para Portugal como é o sector vitivinícola e como estas aplicações podem ser portadoras de valor acrescentado no desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Com o desenvolvimento deste trabalho procurou-se explorar uma solução que possa permitir uma melhor comunicação entre os elos da cadeia vinícola. A escolha desta temática refere-se à relevância do tema *Customer Relationship Management* e de um produto de grande importância para Portugal, que é o vinho. O vinho é o produto agro-alimentar de exportação mais importante de Portugal, com o vinho de mesa a representar cerca de 0,6% do valor comercial de todos os produtos e serviços exportados pelo país (Vieira, 2005).

Numa era em que as novas tecnologias são apresentadas como soluções eficazes, promotoras de valor acrescentado para os seus utilizadores, explorar a temática do CRM num sector, ainda considerado, tradicionalista mas que se encontra sobre fortes transformações, apresenta-se relevante.

A capacidade de um sector industrial de antecipar tendências e inovar nos serviços a produtos está intimamente ligada ao ambiente de Investigação e Desenvolvimento (I&D) em que este está inserido (Vieira, 2005). Sendo que, para que

tal aconteça é necessário um profundo conhecimento e acesso a informação sobre os mercados onde operam.

Assim, analisa-se a cadeia de valor vinícola, os elos Produtor/Restaurante/Consumidor final, tendo em vista a estratégia de CRM e a forma como as novas tecnologias podem incorporar benefícios para os utilizadores desta cadeia de valor.

O desenvolvimento de uma estratégia de comunicação por parte dos produtores, criando diversos canais que possam acomodar a dinâmica de comportamento dos consumidores através de novas tecnologias constitui um forte desafio (Louvieris et al., 2003). De acordo com Louvieris et al. (2003), não basta criar uma nova tecnologia capaz de incorporar os comportamentos adoptados pelos consumidores, mas argumentam que só através de um acompanhamento cuidado do diálogo é possível estabelecer através dos canais *Business to Consumer* uma relação de fidelização com os consumidores.

### **1.1 Questões de Investigação e Objectivos**

Relativamente ao planeamento de estudo, tendo em vista a motivação descrita, esta tese propõe-se responder às seguintes questões de investigação:

- Quais as necessidades informacionais dos produtores de vinho e dos representantes do ramo da restauração para uma melhor gestão de relacionamentos com o cliente final?
- Qual o veículo de comunicação mais apropriado entre estes actores (produtor, restaurante e cliente final)?
- Como dinamizar o eixo de comunicação produtor, representante do ramo da restauração e consumidor final?

Desta forma, procurou-se alcançar uma compreensão mais profunda do CRM, e como este poderá otimizar as necessidades informacionais dos diferentes elos da cadeia, como forma de prestar um serviço diferenciado junto do consumidor final.

Assim sendo, pretende-se explorar as necessidades informacionais dos diversos actores da cadeia de vinhos, para que possam manter um relacionamento próximo com o cliente, como sugere a estratégia de CRM, atribuindo especial enfoque aos programas de fidelização. Esta proposta tem em conta que o CRM integra tanto a vertente estratégica como a de aplicação de novas tecnologias de informação como meio para agilizar o processo de comunicação. Pretende-se propôr mecanismos de comunicação que beneficiem os diferentes elos da cadeia de valor vinícola.

Respondendo às questões de investigação pretende-se, para além de tornar possível uma mais fácil e rápida comunicação e partilha de informação entre os elos que compõem esta cadeia de valor, criar valor acrescentado para o produtor que passaria a dispôr de um melhor conhecimento do consumidor final/mercado. Esta proposta refere-se tanto ao próprio consumidor, que passaria a dispôr de produtos no mercado que iriam ao encontro das suas expectativas, quanto ao produtor, que criaria relações de proximidade com os respectivos consumidores.

Sendo esta investigação de cunho exploratório, foram conduzidos inquéritos com produtores, restaurantes e consumidores finais a fim de perceber as suas reais necessidades de informação entre si. Também foram realizadas entrevistas, acompanhadas de um guião semi-estruturado, a representantes de cada um dos elos da cadeia.

A estrutura encontra-se dividida em seis capítulos: a introdução, a revisão de literatura, a metodologia, o estudo exploratório, a proposta do autor e conclusões. No segundo capítulo é feita uma revisão de literatura onde é analisado o sector do vinho, o

papel do CRM como elemento diferenciador neste sector, onde é defendido a sua aplicabilidade e vantagens, bem como, e mais especificamente, o tema dos cartões de fidelização. No capítulo três é abordado a metodologia inerente à elaboração deste estudo de cariz exploratório e são explanados os pressupostos subjacentes. No quarto capítulo é feita a análise do estudo exploratório onde são apresentados os resultados e conclusões dos diversos inquéritos a produtores, restaurantes e consumidores, que foram os elos da cadeia vinícola em análise. No capítulo cinco, e tendo em mente os resultados apresentados no capítulo anterior, é apresentada a proposta do autor, do cartão de fidelização, tendo como interlocutores, os elos da cadeia vinícola já descritos. No último capítulo são abordadas as conclusões do trabalho realizado.

## **2. Revisão de Literatura**

A revisão de literatura incidiu nos três pontos basilares da dissertação, o sector do vinho em Portugal, um aprofundamento da temática de CRM e dos programas de fidelização.

Relativamente ao sector do vinho, este referencial teórico procura descrever a importância que este produto tem para Portugal em termos socioeconómicos e o actual panorama vitivinícola identificando os seus pontos fracos, fortes e suas características.

Na temática de CRM foi feito uma pesquisa sobre a filosofia, estratégia e a tecnologia enquanto conceitos inerentes à aplicação de CRM. Tendo sido também realizada uma pesquisa do num âmbito mais abrangente, representativa da conjugação das três componentes analisadas, para atingir uma implementação de sucesso de sistemas de CRM.

Relativamente à temática de programas de fidelização realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que tornasse possível uma clarificação dum conceito que nesta dissertação tem um papel central (o cartão de fidelização). Sendo que, tanto na temática de CRM, como na de programas de fidelização foi feita uma contextualização entre os conceitos académicos e a sua aplicabilidade ao sector vinícola.

### **2.1 O Sector do Vinho**

*“As pessoas, particularmente através do consumo de produtos e marcas procuram alcançar os seus valores através de diversos modos de expressão, num processo intimamente ligado ao seu estilo de vida, em especial no âmbito do anonimato próprio das sociedades de massas que conduz a que sejamos, em grande parte, aquilo que consumimos”.*

(Ferreira apud Bruwer et al, 2002, p. 37)

Deste modo, será importante definir o conceito de cadeia de valor antes de se passar ao estudo da dinamização e promoção da comunicação entre os vários elos. O conceito de cadeia de valor incorpora as seguintes funções: escolhas tecnológicas, concepção do produto, fabricação, comercialização e serviço pós-venda.

A importância que o vinho tem é muito conhecida, desde longa data na agricultura, na economia e na sociedade Portuguesa (Simões, 2003). Este facto fez com que a vitivinicultura seja um dos sectores de maior relevância da agricultura Portuguesa. Para tal, contribuíram vários factores, dos quais se destacam a adaptação à concorrência comunitária, Os esforços dos produtores que realizaram investimentos com o intuito de se modernizarem, e a capacidade de o sector atrair novos quadros profissionais, existindo actualmente um vasto conjunto de técnicos com um elevado grau de formação profissional. Para o processo de dinamização do sector os meios de comunicação desempenharam um importante papel. Em termos nacionais existem diversas revistas ligadas ao sector dos vinhos, que muito contribuem para a criação de uma imagem positiva do sector, bem como, veículo de informação de aproximação dos produtores aos consumidores.

Os consumidores e a sociedade em geral encontram-se cada vez mais informados e envolvidos, sendo que Portugal consome em média 45 litros per capita, encontrando-se em níveis de consumo muito próximos dos verificados nos mercados mais maduros a nível europeu (França e Itália) (Avillez, 2008). Os consumidores nacionais continuam a privilegiar o consumo de vinhos portugueses, aumentando também a procura de produtos de melhor qualidade. Sendo que, estas características de consumo inerentes ao mercado português são de acordo com Monitour Group (2003b), um comportamento de consumo pouco provável de ser alterado a curto prazo.

Nos últimos anos, a ViniPortugal tem se assumido como um importante órgão impulsionador do sector vitivinícola quer nos mercados nacionais, quer nos mercados internacionais. Esta é considerada uma associação inter profissional, de natureza privada, que congrega diversas associações, profissionais ligados à produção e ao comércio, com reconhecida representatividade no sector vitivinícola. A ViniPortugal tem como objectivo apoiar e executar as actividades de promoção do vinho e demais produtos vínicos e vitivinícolas portugueses, tanto em Portugal, como no estrangeiro.

Portugal enquanto país exportador de vinho e em parceria com a visão estratégica partilhada com a ViniPortugal define cinco mercados chave/interesse para escoar os seus produtos. O primeiro mercado é o nacional e nos mercados de exportação definiu como prioritários os mercados dos EUA (com especial enfoque na Florida, Nova York e Illinois) e do Reino Unido, como mercados relevantes a Alemanha e os Países Nórdicos, como mercados de interesse o Canadá, o Brasil e a China, e por último como mercados de oportunidade ou emergentes, a Índia e a Angola (Avillez, 2008).

Não obstante, e apesar de ser o 9º maior produtor mundial de vinhos, Portugal ocupa apenas o 11º lugar em termos de volume de exportação (correspondente a um valor de cerca de 200 milhões de euros) o que indica que o sector se encontra ainda essencialmente voltado para o mercado interno (Vieira, 2005).

Também segundo Vieira (2005), as empresas do sector do vinho enfrentam grandes desafios nos mercados de exportação relacionados com a crescente competitividade de vinhos provenientes principalmente de países do novo mundo vitivinícola (EUA, Austrália, Nova Zelândia, Chile e África do Sul).

Segundo Passinhas e Sousa (2007), as novas linhas de orientação estratégica deverão, no entanto, passar por movimentos de concentração empresarial para que seja

conseguida a “massa crítica” indispensável para competir, com sucesso, num mercado que, também no vinho, é cada vez mais global, complexo e exigente.

Esta ideia aparece também preconizada, num estudo elaborado pelo Monitour Group (2003b, p.10), defendendo que um esforço concertado da parte de grupos de empresas de vinhos em Portugal, visando uma concentração em mercados seleccionados, poderia permitir ultrapassar esta falta de massa crítica nos seus mercados de exportação. Visto que, de acordo com o mesmo estudo, Portugal enquanto produtor mais pequeno do Velho Mundo, apresenta níveis de exportação relativamente baixos em termos absolutos.

Num mercado nacional que se figura cada vez mais duro em termos concorrenciais torna-se imperativo para a sustentação das organizações ligadas ao sector dos vinhos, que conheçam e compreendam os mercados-alvo. As organizações terão que profissionalizar a concepção da sua marca que terá que envolver diversos factores, como o tipo de garrafa, a concepção do rótulo, bem como, acções de proximidade com os consumidores. De facto, é através da conjugação destes factores que os produtores se poderão assumir como uma marca relevante e percebida pelos mercados.

Os produtores nacionais têm feito um esforço considerável em actualizar os produtos nacionais aos padrões de qualidade e exigência Internacional (Avillez, 2008). Contudo, a mudança não aparece apenas ligada à produção do próprio vinho, os mercados/consumidores também acompanharam esta mudança. A evolução dos mercados terá, necessariamente, que ser acompanhada por meios de comunicação mais sofisticados por parte dos produtores. Os agentes do sector vinícola reconhecerem que obter a percepção dos consumidores é essencial para que possam ajustar o estilo de vinho às preferências dos consumidores finais (Vieira, 2005). Tornando-se, desta forma,



necessário aprofundar o conhecimento dos mercados e encontrar estratégias que permitam aumentar a competitividade.

Verifica-se efectivamente que existiu um desenvolvimento considerável na área da publicidade, porém, existem muito poucas empresas especializadas na área do marketing e da comunicação que se dediquem ao sector do vinho, como já acontece noutros mercados já mais evoluídos (Monitour Group, 2003b).

Mesmo em canais tradicionais como as televisões, publicações diversas ou na Internet, a forma de comunicar terá necessariamente de inovar. É certo que alguns já o fazem, mas é preciso ganhar massa crítica para beneficiar, não só uma reduzida minoria mas que o sector como um todo ganhe projecção capaz de influenciar os consumidores finais nos seus hábitos de consumo.

Muitas destas acções documentadas no processo de definição de uma marca eram feitas de forma intuitiva, sendo que em Portugal só com o aparecimento de empresas como a Procter & Gamble, se começaram a desenvolver campanhas de marketing especializadas na área vinícola (Monitour Group, 2003b)

Um outro ponto documentado no estudo elaborado pelo Monitour Group (2003b), são os benefícios e vantagens naturais de Portugal no sector do enoturismo, visto que, os maiores importadores de vinho a nível mundial são a Grã-Bretanha, Alemanha e os EUA que simultaneamente são os mercados turísticos com maior relevância no âmbito nacional e do enoturismo. Porém, é também citada, a necessidade de potencializar a colaboração entre ambas as partes, agentes económicos do sector do vinho e turístico.

Na Figura 1 vêm documentados os pontos fortes e pontos fracos do sector dos vinhos em Portugal, esquematizando as componentes do sector vitivinícola em Portugal.

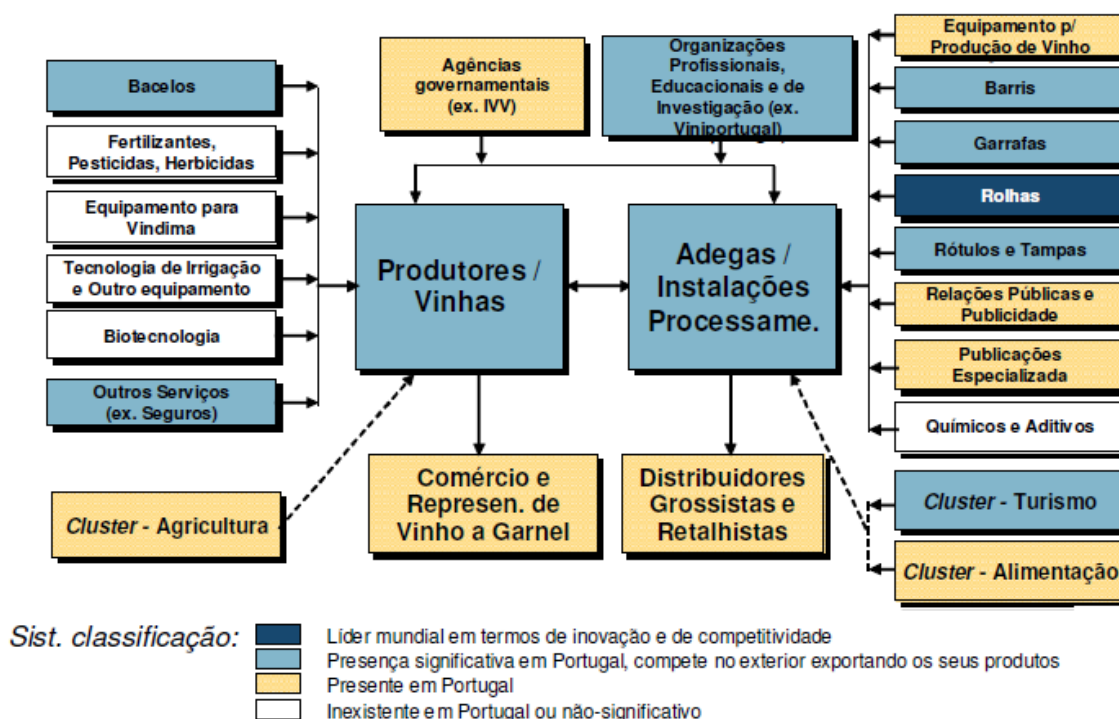


Figura 1: Pontos Fortes e Pontos Fracos do Sector dos Vinhos em Portugal  
 Fonte: Entrevistas do Monitour Group, 2003b, p.8

Através da análise da Figura 1 percebe-se que Portugal apenas no domínio das rolhas, tem uma posição dominante a nível mundial, considerando que este dado não poderá estar dissociado da performance do Grupo Amorim, que é líder mundial no sector da cortiça. Não obstante, esta vantagem competitiva no mercado da cortiça não beneficia apenas Portugal, mas todos os mercados para os quais o Grupo empresarial é exportador. Ainda assim, Portugal fez esforços consideráveis, numa tentativa de dinamização do sector e que são visíveis tal como o gráfico demonstra, ao nível dos produtores/vinhas, nas adegas e instalações de processamento do vinho, ao nível das organizações profissionais, educacionais e de investigação, como é o caso da ViniPortugal. Verifica-se também já se encontram presentes em Portugal, mas ainda não de uma forma competitiva face ao exterior, o que por um lado constituiu um ponto fraco

para o sector, mas que, simultaneamente, poderá representar uma oportunidade de negócio para potenciais investidores.

Com efeito, “o investimento no sector do vinho trás vantagens não só para o sector, mas também para a imagem do país no estrangeiro. O vinho constitui um dos embaixadores mais poderosos que um país pode ter e a impressão criada pelas exportações de qualidade elevada pode ter um efeito de contágio em relação a outros produtos portugueses e até mesmo a serviços como o turismo” (Sousa, 2004, p. 3).

De notar que estes produtos podem influenciar até mesmo serviços no turismo, devido à imagem projectada e percebida pelos consumidores como sendo de elevada qualidade. Este tipo de associação é bem visível no caso do vinho do Porto e o turismo ligado a este sector na região do Douro.

Simões (2008) documenta a importância que deverá ser atribuída ao lado da procura e aos novos mercados para este tipo de oferta turística ligada ao mundo dos vinhos. O autor refere que este tipo de oferta é cada vez mais procurado por novos mercados, maioritariamente citadinos mas que pretendem o contacto com a natureza, um sentido de pertença e raízes, conhecer tradições e costumes, mas sobretudo desligarem-se do stress do seu quotidiano, que degrada cada vez mais a qualidade de vida das populações em geral.

Na figura 2, denominada de diamante da competitividade e referente ao sector dos vinhos em Portugal no ano de 2003, são apresentados cinco pontos-chave para o sucesso do sector, sendo que dentro de cada ponto-chave estão documentados os respectivos pontos fortes e fracos que os compõem.

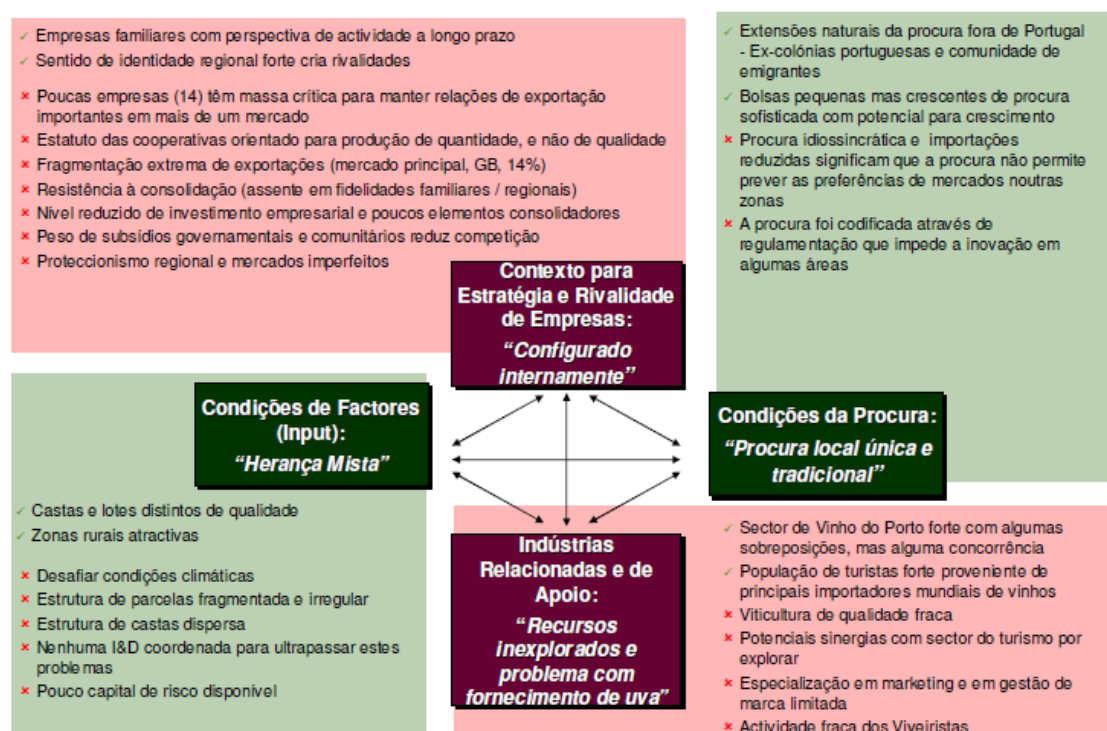


Figura 2: Diamante da Competitividade – Sector dos vinhos de Portugal  
Fonte: Monitour Group (2003b, p. 9)

Os cinco pontos-chave neste diamante de competitividade são o contexto para a estratégia e rivalidade de empresas, as condições de procura, as indústrias relacionadas de apoio e as condições de factores (*inputs*). Através da análise da figura, as ilações mais pertinentes a reter e que permanecem a coarctar o desenvolvimento da actividade vitivinícola em Portugal são (i) a dimensão média de parcelas de cultivo inferior a 1 hectare fazendo com que a sua exploração não seja economicamente atractiva, (ii) o nível reduzido de definição de preços com base na qualidade, que não permite incentivar o investimento, a renovação da qualidade das uvas e a (iii) concentração do cluster no mercado interno e o volume reduzido de exportações tem como consequência a perda de competitividade do país (Monitour Group, 2003b).

É unânime, as excepcionais condições que Portugal dispõe para a produção vinícola, quer em termos de qualidade quer em termos de diversidade. Apesar da

reduzida dimensão do territorial, Portugal têm vinhos com características bem distintas de região para região, com uma diversidade de castas que conferem a alguns dos vinhos qualidades únicas no mundo. Portugal, devido às suas condições edafo-climáticas, é por excelência um produtor de vinhos com características e qualidades únicas reconhecidas em todo o mundo (Silva, 2008).

Sendo unanimemente percebido pelo sector que o futuro sucesso dos vinhos Portugueses dependerá na sustentação de uma oferta diferenciada dos outros países produtores e que, neste aspecto as castas autóctones representam a principal mais-valia do sector (Vieira, 2005).

São cultivadas actualmente em Portugal mais de 300 castas diferentes, sendo que, algumas das quais não existem em mais nenhuma parte do globo (cerca de 250 são originárias somente de Portugal) o que constitui para o país uma vantagem competitiva importante em termos de variedade e capacidade de produzir vinhos distintos e únicos (Monitour Group, 2003b). E que de acordo com Vieira (2005), a especificidade das castas nacionais (e o seu desconhecimento quase total fora dos países) faz com que seja um factor importante de diferenciação dos vinhos Portugueses nos mercados internacionais.

Por outro lado, toda esta variedade que caracteriza o território nacional, também acarreta diversos pontos negativos, tanto do ponto de vista da produção, como do ponto de vista da respectiva comercialização. Do lado da produção, com todos os cuidados que tal diversidade requer do nível logístico, tanto em plantação das uvas, como no tratamento nas adegas e pelo lado da comercialização torna-se complicado para os consumidores absorver toda a informação que lhes é disponibilizada no acto de compra, o que por vezes o leva a compras repetidas pelo simples desconhecimento de outros produtos existentes.

Burin (2003) defende que muitos consumidores deixavam de comprar uma garrafa de vinho por absoluto desconhecimento da origem e das propriedades da bebida.

É unanimemente percebido pelo sector que o futuro sucesso dos vinhos Portugueses dependerá da sustentação de uma oferta diferenciada dos outros países produtores e que, neste aspecto, as castas autóctones representam a principal mais-valia do sector. A especificidade das castas nacionais (e o seu desconhecimento quase total fora do país) faz com que seja um factor importante de diferenciação dos vinhos Portugueses nos mercados internacionais. O sector também reconhece que, existe a todos os níveis, um défice do conhecimento sobre as castas e sobre os vinhos que elas produzem (Vieira, 2005).

Toda esta variedade de castas, muitas vezes encarada como um ponto negativo, pode contudo ser virado em favor do país, desde que devidamente trabalhado, publicitado e com acções de marketing que redireccionem este tipo de produtos que diferenciam Portugal dos demais países produtores vinícolas (Vieira, 2005). É claro que nem todas as castas deverão ser alvo de investimento, mas essa temática terá que ser alvo de um outro estudo.

Volta-se a equacionar a questão da construção da marca?

*“Outra aspiração importante é que o vinho passe a fazer parte da renovação desejada da Marca Portugal. O vinho é um tipo especial de embaixador para um país na medida em que transmite um grau de sofisticação e de distinção que apenas esta presente num conjunto restrito de produtos exportados, e se for devidamente utilizado pode ter um efeito de contágio a outros produtos e serviços, como se verificou claramente no caso da Austrália. O cluster do vinho deverá aspirar não só a contribuir, mas também a beneficiar desta brand equity.”*

(Monitour Group, 2003a, p. 9)

Com efeito, Portugal não possui uma “casta líder” que lhe permita a divulgação de um produto vinícola como imagem de marca do nosso país enquanto produtor de vinho.

*“A aspiração consiste em que os consumidores comecem a reconhecer os produtos que o estudo de mercado demonstre ser os vinhos com potencial mais elevado, e que estes se tornem produtos-líder para Portugal da mesma forma que um conjunto de vinhos ou conceitos permitiu a abertura de todos os outros países produtores de vinho, da Austrália (Cabernet Sauvignon, Penfolds, Chardonnay) à Espanha (Rioja, Ribera del Toro, Torres).”*

(Monitour Group, 2003a, p.11)

Devido a toda esta diversidade, foi sentida a necessidade da criação de zonas demarcadas e há já vários anos que as garrafas disponibilizadas no mercado apresentam essas designações, pretendo-se assim um controlo rigoroso na comercialização do vinho e uma melhor informação disponibilizada para o consumidor (Gomes et al., 2005). A denominação de origem garante ao consumidor que está a comprar um produto que sofreu um controlo rigoroso no processo de produção desde o cultivo da uva até à chegada ao do copo do consumidor. Os parâmetros que compõem este processo de controlo na denominação de origem vêm documentados em diploma legal e estão a cargo das respectivas Comissões Vitivinícolas Regionais (Gomes et al., 2005).

Estas denominações poderão ser de diversa ordem, como vinho de qualidade produzido em região determinada (VQPRD) e é aplicado a diversas bebidas de teor alcoólico como vinho licoroso (VLQPRD), vinho espumante (VEQPRD), vinho frisanter (VFQPRD). Poderá também adoptar a Denominação de Origem Controlada (DOC) ou mesmo Indicação de Proveniência Regulamentada (IPR) (Gomes et al., 2005).

Segundo os últimos dados a que se acesso, de todo o nosso tecido agrícola a vitivinicultura representa 50% do sector, com Portugal a deter actualmente cerca de 236.704 hectares de vinha plantada.

## **2.2 Papel do CRM como Elemento Diferenciador na Fidelização de Clientes**

Antes de se estabelecer as necessidades informacionais dos diversos elos na cadeia de vinhos com a utilização do CRM, temos que o definir.

Nesta dissertação é atribuído um especial enfoque ao CRM enquanto filosofia, estratégia e tecnologia. Terminando o referencial teórico com uma conjugação destas três vertentes, o CRM como um todo, as vertentes não se podem dissociar, para que o CRM seja verdadeiramente implementado com sucesso.

Ao sugerir-se a aplicação de CRM como solução dinamizadora dos agentes da cadeia vinícola, pretende-se alcançar um aumento da competitividade dos intervenientes.

### **2.2.1 CRM como Filosofia**

Enquanto vertente filosófica o CRM deverá definir o cliente como centro das prioridades de uma organização tentando conhecer ao máximo as suas reais necessidades, expectativas face ao produto que lhe é oferecido, bem como ao tipo de relacionamento que pretende desenvolver com a marca (Magic, 2000).

Segundo Mckenna (1998), o relacionamento com o cliente é uma das principais vantagens competitivas sustentáveis, possíveis de se construir por uma empresa.

Do ponto de vista empresarial, segundo Johnston et al. (2004), o CRM está intimamente ligado ao conceito de comercialização, em que as empresas se devem organizar de acordo as variadas necessidades dos clientes. Esta filosofia deverá ser fortemente considerada pelos produtores vinícolas aquando da produção dos seus



vinhos, já que nem sempre o vinho idealizado pelo produtor como “um vinho de excelência” poderá estar enquadrado com as tendências do mercado.

Torna-se então fundamental o profundo conhecimento dos mercados em que actua e respectivo acompanhamento das preferências dos seus mercados-alvo. Tal como, enunciado por Baxter (2001), deve tornar-se uma filosofia de negócio em vez de uma mera solução técnica. Com esta citação de Baxter (2001), a ideia de que não basta as tecnologias de vinificação evoluírem, mas também as técnicas de relacionamento com os mercados, que se encontram cada vez mais evoluídos, deverá ser uma prioridade para o sector se revolucionar.

Croteau and Li (2003) defendem que as iniciativas de CRM podem ser consideradas de sucesso quando todos os colaboradores de uma organização trabalham e cooperam coordenados para o mesmo fim. Para que este lema faça de facto sentido é necessário que seja criada uma cultura organizacional muito própria, onde os valores do indivíduo e os valores organizacionais sejam coincidentes.

Nos dias de hoje, no mundo empresarial, uma gestão profissionalizada reconhece que os clientes/consumidores são a componente central do negócio e que uma organização de sucesso depende de uma gestão eficaz dos relacionamentos com os seus clientes/ consumidores (Ngyuen et al., 2007, p. 102). No que diz respeito à gestão de relacionamentos de proximidade, ou marketing relacional, uma das citações mais conhecidas deverá ser a dos autores Morgan e Hunt (1994, p.22), “Marketing Relacional refere-se a todas as actividades de marketing directo para estabelecer, desenvolver e manter relações comerciais de sucesso com os consumidores”.

A definição dos objectivos deverá ter como foco primordial a satisfação do cliente/consumidor, visto que, são eles que permitem a actividade de uma organização. (Ngyuen et al., 2007, p. 102).

É difícil encontrar novos clientes mas é igualmente difícil manter os já existentes (Ngyuen et al., 2007, p. 103). Estudos efectuados apontam para que em média, o custo de médio de atrair novos clientes seja superior à implementação de uma estratégia de retenção dos actuais clientes. (Kelley et al., 2003, p. 240). O que corrobora a necessidade de preservar a actual carteira de clientes.

Ainda na temática de marketing relacional, ou gestão de relacionamentos, em (Christopher et al. 2005, p. 485), o novo paradigma de marketing enfatiza a mudança de valor da marca para valor do cliente.

Em Ryals (2002), as empresas que hoje desenvolvem acções de Marketing relacional vivem uma mudança intensa, visto que, passam por uma grande mudança cultural e estrutural, na qual o cliente se torna a figura mais importante, ocupando o lugar que até agora era do produto.

Essencialmente, isto significa que a cadeia de valor deve desenvolver esforços do lado da oferta para acções que tenham impacto sobre a percepção de valor do consumidor. Só quando tal for alcançado se poderão desenvolver relações duradouras com os consumidores.

O pressuposto da estratégia de CRM é basear-se no conhecimento, para fidelizar o cliente, para que a empresa mantenha com ele um relacionamento de longo prazo (Pedron e Damacena, 2004).

O processo descrito no parágrafo anterior requer, como será defendido ao longo da dissertação, a conjugação de vários factores, respeitantes quer à implementação do sistema quer às capacidades internas requeridas à organização para o executar. De acordo com Wernerfelt (1984), as empresas que o consigam fazer são consideradas como “feixes de recursos” ou como conjuntos de competências e capacidades, em Prahalad (1997). E que de acordo com Pedron e Damacena (2004), estes recursos e

capacidades são vistos como elementos raros de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização. Ainda segundo os mesmos autores, a ideia de recursos inclui não só os recursos físicos e financeiros, mas também aqueles intangíveis ou invisíveis.

### **2.2.2 CRM enquanto Estratégia**

Segundo Baxter (2001), o CRM enquanto estratégia dá primazia à vida útil de um cliente para a empresa, desenvolver relações com clientes deve ser a prioridade número um.

Esta visão sugere que nem todos os clientes têm o mesmo valor para a empresa, deste modo, para maximizar a sua rentabilidade é necessário investir recursos na relação com os diferentes clientes, recursos que terão de ser segmentados de acordo com o tipo de cliente. Visto que, fidelizar clientes e atrair novos clientes implica diferentes investimentos, para diferentes rentabilidades.

Cada vez mais, a implementação de sistemas de CRM está a ser encarada de acordo com uma aproximação estratégica, de forma a acrescentar valor percebido junto dos consumidores. (Christopher et. al. 2005, p. 485)

“A estratégia empresarial tende a ser é cada vez mais focada no consumidor, o que tem levado a uma procura cada vez maior de tecnologias de CRM por parte das organizações” (Chalmeta, 2005, p.3). Logo, estas precisam de implementar um sistema eficiente de gestão de clientes e de definir uma estratégia de CRM sustentável.

A Figura 3 representa um Framework, dos autores Brito e Ramos (2000) para atingir o CRM com sucesso.

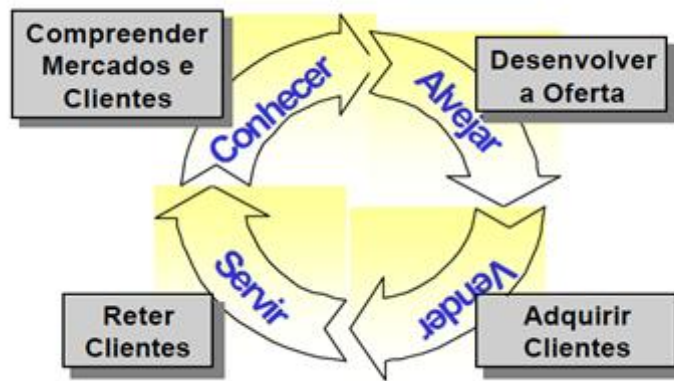


Figura 3: Um *Framework* para atingir o CRM com sucesso.  
 Fonte: Adaptado de Brito e Ramos, 2000, p.37.

Para que uma organização consiga implementar de uma forma bem sucedida o CRM numa óptica estratégica terá que, segundo Brito e Ramos (2000), seguir uma série de fases, compreendidas por: (1) compreender o mercado, identificar os seus clientes-alvo, (2) desenvolver a oferta de modo adequado à procura e, consequentemente (diferenciando-se com base na oferta de produtos customizados), (3) adquirir (e reter) clientes, indo ao encontro das necessidades do consumidor (o que envolve um estudo detalhado do consumo de cada cliente e a respectiva rentabilidade para a organização).

Tamosinuirne e Jasilioniene (2006) acreditam que existiam "regras de conduta" que são essenciais ao sucesso do CRM. A *framework* apresentada na Figura 3, pode ser um bom exemplo dessas "regras de conduta", dado que, sumariza o CRM na obtenção de conhecimento dos clientes através da compreensão dos mercados e dos próprios clientes, na sua diferenciação com o desenvolvimento da oferta, na venda de produtos customizados que se traduzem na aquisição de clientes e, por último, na prestação de serviços com valor percebido pelos seus clientes, que conduzem à sua fidelização ou retenção dos mesmos. É importante salientar que existem tecnologias que possibilitam a concretização das fases descritas.

Segundo o Monitour Group (2003, (a)), o principal elemento determinante para o sucesso desta estratégia é a medida em que as empresas estão dispostas ou são capazes de mudar o seu comportamento e abandonar as formas habituais de fazer negócio.

Sucintamente, e exaltando o papel do CRM como fundamental neste processo, segundo Gartner (2005), o CRM representa uma estratégia de negócio para otimizar lucros, receitas e satisfação dos clientes, com empresa a dar especial enfoque às necessidades dos clientes, promovendo comportamentos *customer-centric* e aplicando processos de *customer-centric*. Ou seja, tanto os comportamentos como os processos adoptados pelas empresas deveram estar focalizados nas necessidades e na satisfação do consumidor final.

Uma empresa que consiga verdadeiramente incorporar os pontos-chave que foram definidos, que são factores diferenciadores na implementação de sistemas de CRM, não só como tecnologias, mas como parte integrante da cultura organizacional, obterá certamente os resultados a que se propõe, *ceteris paribus*. Em Injazz e Popovich (2003), as empresas que aplicarem com êxito CRM irão receber benefícios a longo prazo, em lealdade dos seus clientes e, consequentemente, em lucros para a empresa.

Assim sendo, para que se possam efectivamente obter mais-valias com a aplicação de sistemas de CRM nas organizações é necessário que exista um planeamento assertivo da estratégia, que seja sustentável e com uma visão de longo prazo. Para que esse planeamento exista e seja construída uma estratégia de CRM sustentável, Chalmeta (2005) define três pontos-chave que as empresas teriam que seguir para o alcançar:

1º- Identificar o seu cliente-alvo, quem são os seus consumidores e apenas os consumidores que puderem ser influenciados pela marca devem ser levados em consideração;

2º- Fazer uma análise de rentabilidade dos seus clientes: o que envolve um estudo detalhado do consumo de cada cliente e a respectiva rentabilidade que dá à nossa organização. Para fazer esta análise deve-se: (1) Estruturar os diversos tipos de consumidores nos respectivos segmentos, de forma a obter uma fácil análise dos mesmos (ex: por níveis de rendimento), (2) Analisar os custos dos diferentes segmentos usando um *customer-based cost model (CRM Costs)* que inclua todos os custos atribuídos à relação a manter com o consumidor, (3) Analisar portanto o valor do cliente individualmente bem como por segmentos.

3º- Definir objectivos do consumidor, tendo em conta o rendimento do consumidor, e simulações de custos por consumidor, para aferir a rentabilidade futura da organização. Só assim se poderá definir os objectivos para os consumidores, tanto individualmente, como por segmento no curto, médio e longo prazo.

Em Thach e Olsen apud Zikmund (1999), a segmentação dos mercados ou o processo de dividir o mercado, de forma similar, e em segmentos identificáveis é comum em múltiplas indústrias. De forma geral, os processos de segmentação são úteis por duas grandes razões. A primeira, é que facilita no processo de marketing *research* com vista à análise específica do segmento de clientes em questão. A segunda, é que através das informações recolhidas, permite que as campanhas de marketing se focalizem nas necessidades desses mesmos clientes. A longo prazo, permitirá às organizações investirem de forma assertiva nas suas campanhas de marketing e na gestão dos seus orçamentos para esse efeito, ao mesmo tempo que satisfazem as expectativas/necessidades dos seus consumidores.

Replicando esta teoria no sector vinícola, e sabendo que o produto que disponibilizam no mercado é físico (vinho), pode-se ter como um caminho a seguir na implementação da sua estratégia apelar às sensações do consumidor e/ou às emoções

que estão associadas ao seu consumo (alegria, convívio, partilha, o “vive o momento”, cultura) que irão fazer toda a diferença no acto de compra.

Segundo Ferreira apud Abbott (1955, p. 28):

*“O que as pessoas realmente desejam não são os produtos mas antes experiências que as satisfaçam. As experiências são realizadas através de actividades. Em ordem a que essas actividades possam ser efectuadas os objectivos físicos ou serviços de seres humanos são geralmente necessários. (...) As pessoas querem produtos porque elas querem os serviços, que trazem experiências, que esperam que os produtos tragam”.*

Permanecendo com a contextualização do sector vinícola, Thach e Olsen (2005) apresentam um conjunto de diferentes estilos de vida associados ao seu consumo:

- Estilo de vida relaxado;
- Estilo de vida direccionado para refeições prazerosas;
- Estilo de vida divertido e voltado ao entretenimento;
- Estilo de vida em função de aspirações sociais;
- Estilo de vida viajado.

Com o enfoque desta segmentação a incidir sobre o “quando?” e o “porquê?” é que os consumidores optam por ingerir vinho. Ainda segundo os mesmos autores, o conhecimento destes estilos de vida, bem como a capacidade de descrevê-los e transformá-los num produto, poderá ser o caminho para conquistar novos consumidores. Sendo que o enquadramento destas condições aquando da planificação de uma estratégia organizacional, na implementação de sistemas de CRM, podem conduzir ao sucesso na comunicação da empresa junto dos seus consumidores.

Salienta-se assim que CRM como estratégia é um impulsionador do marketing, das operações, das vendas, do atendimento ao cliente, dos recursos humanos, da I&D,

das finanças e das tecnologias da informação, no sentido de maximizar a rentabilidade do cliente e as respectivas acções de interacção que se deverão estabelecer entre o consumidor e a marca (Gulati e Garino, 2000).

### **2.2.3 CRM como Tecnologia**

As tecnologias de informação passaram a desempenhar um papel cada vez mais importante nas rotinas. Segundo Brito e Ramos (2008), as tecnologias de informação tem vindo a ganhar um crescente impacto ao nível da gestão, qualquer empresa que tenha como objectivo maximizar o seu desempenho recorre necessariamente a este tipo de meios. As ferramentas tecnológicas do CRM permitem às empresas recolher o maior número de dados possíveis sobre os seus clientes.

A gestão do relacionamento com os clientes em si não é um conceito novo. No entanto, agora é mais prático, em parte devido aos avanços na tecnologia de software empresarial (Injazz e Popovich, 2003).

Sendo que, nesta perspectiva o CRM tem vindo a ganhar uma crescente importância, tal como os autores Burghard e Galimi (2000) defendem a concepção e utilização da tecnologia em função das necessidades dos clientes. A percepção de que as tecnologias de *ebusiness* nos poderão dar dos comportamentos adoptados pelos consumidores, serão um factor crítico de sucesso na construção da relação com os clientes e para que essas relações se traduzam em vendas. (Louviers et al., 2003).

Chalmeta e Grangel (2005) defendem que todas as actividades levadas a cabo junto dos consumidores deveriam ser armazenadas numa base de dados. Sendo assim, as soluções de TI de CRM combinariam a informação adquirida sobre o consumidor da organização, com a aplicação da tecnologia de modo a fazer a gestão da informação e convertê-la numa vantagem competitiva para o negócio.



Nos dias de hoje, a tecnologia providencia às organizações, sistemas de informação que as podem auxiliar na gestão de acções de relacionamento entre clientes e organização, bem como permitir aos colaboradores que rapidamente tenham acesso a toda a informação disponível sobre os mesmos (Ngyuen et al., 2007).

#### **2.2.4 CRM uma visão abrangente**

Apesar de ter sido feita uma análise mais detalhada de cada uma destas abordagens do CRM, não é possível obter sucesso se um destes três vectores falhar. Ou seja, uma correcta aplicação do CRM depende de uma boa coordenação dos três factores, nunca podendo estar dissociados.

Apesar de não existir uma definição única para CRM, o autor Johnston et al. (2004) apresenta uma definição mais alargada onde o CRM é encarado como um processo contínuo que envolve o desenvolvimento de mercado e inteligência e que contribui para construir e manter uma carteira de maximização de lucros, com os relacionamentos dos clientes.

Nem todas as organizações aplicam os seus sistemas de CRM de forma igual. Este factor deve-se sobretudo à concepção do que o CRM deverá representar dentro da própria organização. Sendo que, neste ponto é possível que existam algumas divergências, sobretudo na maneira de como este sistema é apreendido, quer pelos órgãos de chefia, quer pelas pessoas que o aplicam ou mesmo pelos restantes colaboradores da organização. Para que a implementação do processo de CRM se dê na sua plenitude deverá ser apreendido por toda a organização, pois caso a mensagem que se pretende comunicar não seja percebida pelos consumidores, torna-se completamente inútil. É aqui que entra a segmentação, estratégia e customização como elementos diferenciadores do processo de CRM.

Segundo Brady e Davis (1993), devido à crescente sofisticação dos consumidores, ou devido à crescente homogeneização na oferta de produtos concorrentes, ou devido à segmentação através do preço estar cada vez mais competitiva, o poder das marcas evidencia algum declínio. Com efeito, os mercados estão cada vez mais saturados, estruturados e pautam-se por uma competitividade que nos dias de hoje é global, apelando assim à necessidade de diferenciação nas estratégias de relacionamento e segmentação por tipos de clientes e não clientes-tipo.

Assim, e apesar de existirem diferentes etapas neste processo, estas não deverão nunca ser compartimentadas. Numa óptica de concepção moderna da utilização de sistemas de CRM por parte das organizações, o conceito pode ser definido como uma área de negócio, marketing, comunicação estratégica e estruturas tecnológicas concebidas com o intuito de desenvolver relações com os consumidores, que os façam sentir identificados, compreendidos e satisfeitos em função das suas expectativas (Chalmeta, 2005).

Gerir uma implementação bem sucedida exige uma abordagem equilibrada e integrada à tecnologia, aos processos e às pessoas (Injazz e Popovich, 2003). Assim sendo, sentiu-se necessidade de esquematizar a visão global do CRM.

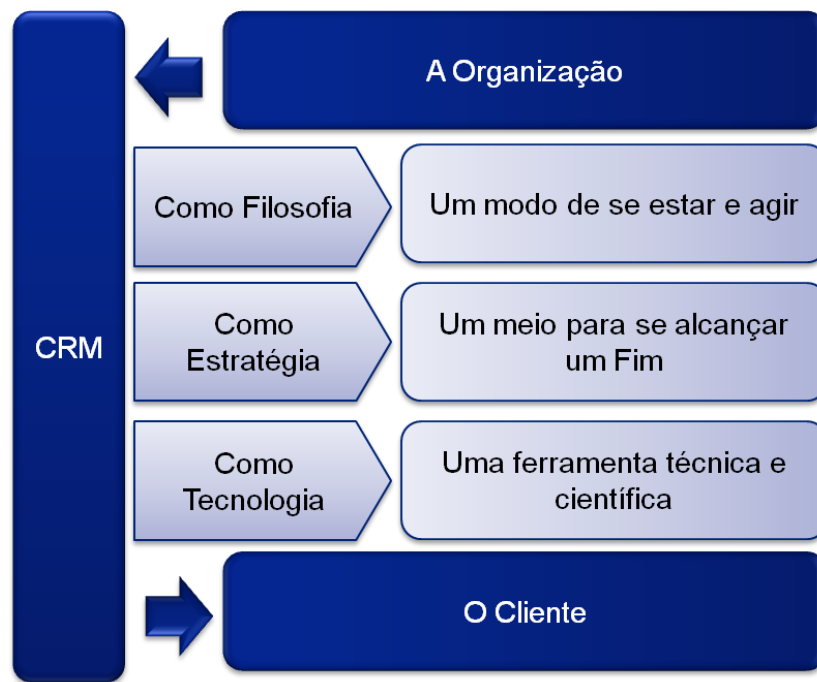


Figura 4: *Framework* – CRM e suas dimensões  
Fonte: Elaborado pelo autor

Em última análise o objectivo final de todo o processo de CRM é identificar um portfolio de relação de clientes que seja o mais lucrativo possível para a empresa.

### 2.2.5 Implementação de CRM

Freeland (2003), sugere uma metodologia para alcançar o sucesso ao implementar um sistema de CRM numa organização. Para tal, deverão completar-se as seguintes etapas:

#### (1) Princípios Orientadores:

- A experiência do cliente é essencial para criar valor para a marca – a organização deverá estudar a criação dos seus logótipos, estilo de apresentação que cativem os consumidores, e/ou apostar em comerciais memoráveis que poderão dar aos clientes a impressão ou a consciência de que são seus os produtos ou os serviços.

- A percepção obtida do cliente deve informar e conduzir o tratamento do mesmo. Todo contacto que a empresa tem com seus clientes determinará o valor económico do seu futuro, porque se o cliente estiver satisfeito, será induzido em compras repetidas.
- Os programas de CRM deverão ser executados de uma forma pragmática, com o intuito de mitigar o risco financeiro e o risco da não apresentação de resultados. Os programas de CRM deverão ser planificados de acordo com a capacidade financeira e de eliminação do risco, de acordo com as boas práticas da organização. Não deverão ser construídos com recursos elegantes, ou a versão mais recente do software, ou servindo os clientes a qualquer custo. No entanto, devem ser práticos, realistas, e fornecer os recursos que os utilizadores necessitam.

(2) Componentes para o sucesso:

- Definir a estratégia. Identificar os tipos de cliente que a empresa pretende atingir, com base no seu modelo de negócio e respectiva missão.
- Obter *insights* dos clientes. A capacidade de compreender as necessidades dos clientes e prever com precisão o comportamento do cliente.
- Concretizar criação de valor através das actividades de contacto com os clientes. Melhorar a qualidade das interações com os clientes e, ao mesmo tempo, provocar uma descida no custo do serviço.
- Transformar marketing. Identificar onde é que a utilização de recursos financeiros não está a ser rentabilizada no mercado, ignorando o “ruído de mercado”, para que de uma forma eficiente se possa quantificar e otimizar todos os recursos de uma maneira que a maioria das empresas

ainda não tentou. Ao fazê-lo, as organizações podem ampliar seu foco de marketing CRM, permitindo a articulação entre vendas e serviços de forma a alcançar com sucesso o objectivo final, que é melhor servir os clientes.

Em suma, a implementação de sistemas de CRM deve focar-se na construção sustentável de relações de longo-prazo com os clientes, que tragam valor acrescentado tanto para consumidor como para a organização (Ngyuen et al., 2007).

Os sistemas de CRM podem encurtar a distância entre clientes e a organização, contribuindo para o sucesso da mesma através da fidelização dos seus consumidores, oferta de um serviço de qualidade, melhor acesso à informação recolhida e cultura organizacional. (Ngyuen et al., 2007). Com efeito, mais do que nunca, a capacidade que as organizações têm e a gestão de relacionamentos e proximidade com os seus clientes são fundamentais para que as metas empresarias estabelecidas possam ser alcançadas. (Xu, 2002)

Ainda segundo Xu (2002), a desregulamentação, a diversificação e a globalização espoletaram um aumento exponencial da competitividade – e esta nova realidade dos mercados forçou a que as organizações mudassem o paradigma de *product-centric* para *customer-centric*. Desta forma uma implementação de sucesso de sistemas de CRM dependerá de interacções contínuas, rápido feedback, adaptação/customização e pro-actividade, algo que a tecnologia por si só não seria capaz de realizar.

### **2.3 Cartões de Fidelização**

Os programas de fidelização de clientes associados à necessidade de retenção de clientes inundaram o mercado na era do “*customer retention*”, ainda que o conceito em

si não seja um fenómeno recente. Efectivamente, o conceito de fidelização/retenção de clientes já existe desde meados dos anos 70, claro que não exactamente da mesma forma como o conhecemos hoje. O que diferencia os programas de fidelização, nos dias de hoje face ao início do desenvolvimento deste conceito, é a sua aplicabilidade na óptica do consumidor e o grau de sofisticação na segmentação dos clientes, que só foi possível com o desenvolvimento das novas tecnologias que possibilitam a aplicação de estratégias na retenção de clientes (O'Malley, 1998).

O'Malley (1998) defende que a ideia base que sustenta os programas de fidelização são as recompensas atribuídas aos consumidores através dum processo de compras repetidas e encorajamento à lealdade, fornecendo diversos níveis de benefícios a ser alcançados de acordo com os consumos individuais. Este princípio além de basilar, promove dois objectivos que são primordiais na óptica de qualquer organização, o de promover a lealdade dos consumidores e o de fomentar uma procura constante.

De acordo com Ferreira apud Liu (2007), ainda que um programa de fidelização acarrete custos reais ao negócio, isso também evidencia o comprometimento da empresa no estabelecimento de uma relação de longo prazo com os seus clientes. Tal compromisso e demonstração de boa vontade podem, a cada momento, cimentar a relação entre empresa e clientes. Não obstante, nesta temática de programas de fidelização uma das grandes dificuldades é mensurar o que efectivamente acarreta valor acrescentado para o cliente, visto que, esse critério não é estanque e varia de indivíduo para indivíduo.

O'Brien e Jones (1995) identificam cinco elementos para determinar o valor de um programa de fidelização e que são: valor monetário (quanto é que representa o benefício obtido em comparação com o que é dispendido), escolha de opções de resgate (o "leque" de benefícios oferecido), valor a aspirar (em que medida é que é,

efectivamente, percebido o valor do benefício pelo consumidor), relevância (a medida em que as recompensas são realizáveis) e conveniência (a facilidade de acesso e uso do programa de fidelização). Segundo os autores poucas organizações incorporam estes cinco vectores quando aplicam os seus programas de fidelização, no entanto, as organizações que queiram obter sucesso na aplicação destes pacotes têm de analisar as alternativas oferecidas aos consumidores, para que de facto a sua organização possa entregar valor ao cliente.

Os programas de fidelização são desenvolvidos pelas mais diversas razões, tais como, recompensar consumidores fiéis, para gerar e aceder a informação, para manipular os hábitos de consumo e como arma de defesa perante um mercado cada vez mais concorrencial (O'Malley, 1998).

Ferreira (2008), identifica os aspectos chave que permitem caracterizar o perfil dos membros versus dos não membros de um clube de clientes de vinho:

- sentido de pertença face a um grupo, explorando variáveis como a interacção social, a susceptibilidade de influência ao nível da socialização e dos grupos (de referência), destacando a importância das relações, compromissos e a fidelização;

- as componentes do valor percebido e o sentido de exclusividade em resultado da adesão a um clube ou pelo facto de efectuar compras numa das lojas da empresa retalhista estudada;

- o comportamento e a relação cliente – loja/produto, ao nível da frequência de visita e percentagem de despesa nos locais de compra mencionados, bem como o nível de conhecimento e grau especialista de cada indivíduo.

Segundo Ferreira apud Dowling e Uncles (1997), o sentido de pertença por parte do indivíduo é um dos aspectos mais subtis de um programa de fidelização. Em Ferreira apud Dick e Basu (1994), a fidelidade à loja, bem como à marca, é um elemento chave

para sustentar uma procura estável e o fluxo de vendas ao longo do tempo. Sendo esta a razão, pela qual muitas investigações são direccionadas para compreender melhor o comportamento da fidelidade dos consumidores. Com efeito, e ainda segundo o mesmo autor apud Liebermann (1999), a fidelidade à marca/loja não assegura só receitas e ganhos estáveis, mas também facilita uma redução na publicidade e nos orçamentos de marketing sem prejuízo da eficácia.

Relativamente ao cartão de fidelização, ao processo e modo como a comunicação é feita, segundo Butscher (2002), deverá assentar numa combinação entre escutar os consumidores e proporcionar-lhes um “serviço extra”, para que estes:

- Se sintam melhor tratados;
- Esperem o melhor preço;
- Recebam o melhor serviço;
- Se sintam mais e melhor informados acerca de:
  - Benefícios do programa de fidelização;
  - Actividades correntes do programa de fidelização;
  - Eventos especiais e ofertas especiais de produtos;
  - Produtos que o programa de fidelização está a promover;
  - Assuntos de interesse geral dos membros;
  - Contacto com o serviço de apoio a clientes do programa de fidelização.

Os meios de comunicação utilizados para materializar as actividades documentadas são:

- Revista do programa de fidelização;
- *Newsletters* regulares ou acções via e-mail;
- Linha directa de atendimento;
- Página na internet;



- Reuniões ou eventos do programa de fidelização;
- *Outlets* do programa de fidelização.

Em suma, deverá ser entregue ao consumidor o que quer que seja que este mais valorize, para que deste modo seja efectivamente percebido o sentido de exclusividade por pertencer a uma determinada plataforma de comunicação/fidelização.

A aplicação destes sistemas, neste caso, particular, na cadeia de valor vinícola, tem como potenciais resultados, segundo Ferreira apud Berlung (2003):

- Clientes mais satisfeitos, dado que pela compra e utilização de um certo produto ou serviço as suas qualidades desejáveis irão pulverizar-se magicamente para si (Solomon, 2006);

- Forte identidade da marca, na medida em que estas definem frequentemente e de uma forma clara, imagens ou personalidades criadas pela publicidade, embalagem marca e outras estratégias de marketing que se focam, de uma determinada forma, no posicionamento do produto (Solomon, 2006);

- Incremento na venda de vinhos, pois é também essencial que as decisões de negócio se traduzam em lucro (Humby et al., 2007) e no aumento de receita e quota de mercado (Butsher, 2002).

Outros aspectos a considerar na implementação deste tipo de processos serão sempre os bónus e benefícios a atribuir, de que modo serão realizados, de que forma se poderão diferenciar de outras formas de fidelização já existentes, de maneira a criar a sua própria imagem de marca, sendo que quanto mais positiva for a mesma, e percebida pelo consumidor, maior será a probabilidade de escolha e maior a fidelização. Assim a fidelização possibilita ao consumidor (Keller, 1993):

- Acesso a produtos raros, antes do seu lançamento ao público em geral, ou a oportunidade de adquirir produtos que não estão disponíveis publicamente através dos

canais normais de retalho. Tendo como exemplo desses mesmos produtos, garrafas de maior dimensão, lotes experimentais, lotes envelhecidos e garrafas comemorativas, tudo isto em quantidades que estejam apenas disponíveis para os membros (Franson, 2003);

- Eventos especiais, nos quais os membros são convidados para participar em ocasiões e eventos especiais relacionados com oportunidades sociais onde os membros poderão estar presentes (Berglund, 2003), como por exemplo (Alant e Bruwer, 2004):

- Visitar a adegas, quintas e regiões demarcadas, e a possibilidade de experimentar a sua atmosfera e conhecer os proprietários ou produtores vinícolas;

- Provar, apreciar e adquirir vinhos diferentes, interessantes e especiais;

- Experimentar uma multiplicidade de prazeres ao nível da comida e do vinho locais, e aprender mais sobre estes temas em geral;

- Viagens de férias, passeio, turismo ou excursão, com possibilidade de visitar as atracções da região e obtenção de informação diversa;

- Relaxamento, lazer entretenimento, escape e recreio;

- Visitas, relacionar-se, interagir, socializar-se e comunicar com os outros membros do grupo (com gostos e interesses especiais em comum, similares – Humby et al., 2007) e com amigos e ou/ parentes. Haverá assim, oportunidade para, por exemplo, troca de ideias e discussão de problemas comuns (Butscher, 2002);

Quanto às organizações, ao fidelizarem os seus clientes, podem beneficiar em diversos aspectos:

- Em estabelecer negócios;

- Nas encomendas adaptadas ao gosto pessoal, na medida em que os membros podem indicar a sua preferência para o vinho a receber (numa base regular ou não) e respectivas quantidades (Berglund, 2003);

- No material com valor acrescentado, uma vez que a empresa promotora da plataforma de fidelização poderá incluir, juntamente com a encomenda, resultados da prova, receitas, notícias do clube, ofertas ou material de suporte similar (Berglund, 2003);

- No apoio a instituições de caridade, pois a empresa promotora do clube poderá doar uma parte das vendas a estas organizações (Warner, 2003 e WBM Staff, 2003);

- Nas embalagens especiais, dado que poderão ser utilizadas caixas de madeira estilizadas ou garrafas gravadas para assim acrescentar valor à encomenda realizada ao clube de vinhos (Jaeger, 2001 e Barclay, 2002).

Resumindo, e segundo Dowling e Uncles (1997), as organizações que lançam programas de fidelização de clientes, acreditam que através destes pacotes alcançarão uma variedade de objectivos, sendo que estes constituem medidas concretas de sucesso. O objectivo mais comum direccionado aos novos consumidores é a sedução a comprar a marca com o melhor programa de fidelização.

Desta forma, os resultados esperados dos programas de fidelização para os consumidores são:

(1) Manter os níveis de vendas, margens e lucros (um resultado de defesa do proteger a base de clientes já existentes);

(2) Aumentar a lealdade e valor potencial dos clientes existentes (um resultado ofensivo para proporcionar aumentos incrementais nas vendas, margens e os lucros);

(3) E incentivar as vendas cruzadas de produtos a clientes já existentes (o que poderá ser encarado de forma defensiva ou ofensiva).

### **3. Metodologia**

Sabendo que, existem diversas metodologias disponíveis para construir uma investigação, a sua escolha depende do tipo de questão de investigação colocada, da extensão de controlo do investigador sobre os eventos, entre outros. Não obstante, cada metodologia deter as suas vantagens, desvantagens e pressupostos que condicionam a sua aplicabilidade, neste ponto pretende-se caracterizar o método de investigação utilizado na dissertação.

Nesta dissertação, tal como referido anteriormente, procurou-se explorar as necessidades informacionais dos diversos actores da cadeia de vinhos para que possam manter um relacionamento próximo com o cliente como sugere a estratégia de CRM. Esta dissertação tem em conta que o CRM integra tanto a vertente filosófica como a de aplicação de novas tecnologias de informação como meio para agilizar o processo de comunicação. O objectivo final foi propor mecanismos de comunicação que beneficiem os diferentes elos da cadeia vinícola.

Posto isto e quanto ao tipo de metodologia, este é um estudo essencialmente exploratório porque tem o intuito de explicar as relações do tipo causa-efeito a partir de teorias, contendo também características descritivas ao descrever um fenómeno dentro do seu contexto (Yin, 1993).

No que ao estudo exploratório diz respeito foram elaborados três inquéritos distintos a produtores (Anexo A), restaurantes (Anexo B) e consumidores finais (Anexo C), importando salientar que os inquéritos foram validados por um orientador académico. O inquérito realizado a produtores, teve a participação de 15 produtores vinícolas diferentes (Seara D'Ordens, Adega de Pegões, Casa Ermelinda Freitas, Quinta Choca Palha, Dão Sul, Fiúza, José Maria da Fonseca, Sogrape, Quinta da Avela, Quinta da Lagoalva de Cima, João Portugal Ramos, Quinta de Foz de Arouce, Quinta

da Falua, Quinta da Alorna, Casa Ermelinda Freitas), oriundos de diversas regiões vitivinícolas do país, teve como critério de selecção para além de abranger várias áreas geográficas, que os produtores não tivessem uma produção anual de vinho inferior às 400.000 garrafas tendo os inquéritos sido respondidos face a face na feira nacional de vinho realizada no Porto, no Palácio da Bolsa em 2009. Os inquéritos a restaurantes foram realizados também presencialmente em 23 restaurantes, cobrindo mais do que um distrito do país. A razão pela qual foi decidido analisar os empresários de restauração, como um dos intervenientes da cadeia, deveu-se ao facto de, a implementação do cartão de fidelização nos seus restaurantes, tornar possível estabelecer um ponto de contacto entre o produtores vinícolas e consumidores finais. Por fim, os inquéritos aos consumidores que foram realizados quer presencialmente quer via-on-line a 45 consumidores diferentes, divididos entre 33 consumidores masculinos e 12 femininos e com uma idade média de 29 anos de idade.

## 4. Estudo Exploratório

### 4.1 Necessidades Informacionais

Através de um inquérito realizado a diversos produtores do sector vinícola, constatou-se que as oportunidades, no que se refere à diversidade/tipologia das iniciativas através das quais podem interagir ou obter alguma percepção sobre os seus clientes, são bastante reduzidas, sendo estas acções maioritariamente eventos de provas ou feiras de vinhos.

Com os inquéritos e respectivo diálogo que foi estabelecido com os produtores, percebeu-se que existe alguma falta de informação, face aos seus clientes/consumidores finais, nomeadamente, como se verifica no gráfico 1, em que só 50% dos produtores inquiridos disse conhecer os seus clientes finais.

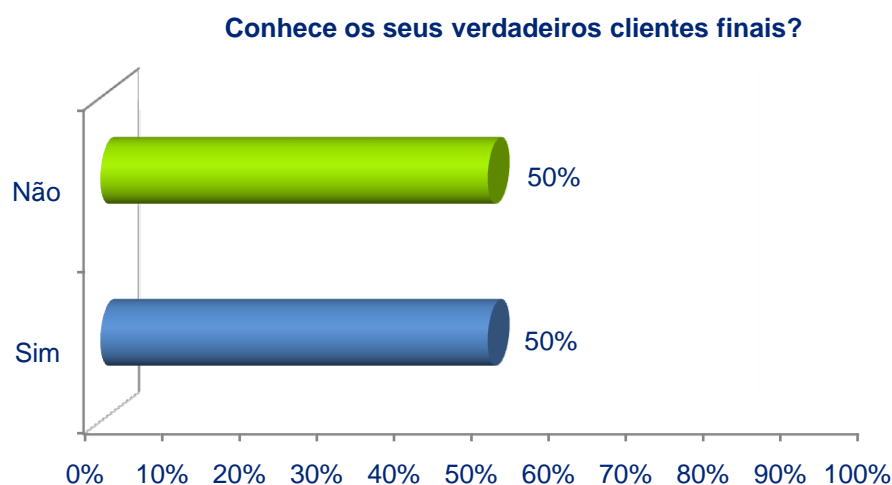


Gráfico 1: Inquérito a Produtores

Fonte: Elaborado pelo autor

Outros dados que os inquéritos permitiram revelar, como vem espelhado nos gráficos 2 e 3, foi o facto de 80% dos produtores considerar que interage habitualmente com os seus clientes, no entanto, com uma percentagem de 90%, gostariam de obter mais informação sobre os seus clientes. Algo que à primeira vista parece ser um pouco

contraditório mas que uma análise mais cuidada acaba por revelar a rigidez por que se pautam as relações entre estes dois eixos da cadeia vinícola, por ventura, fruto da rigidez/tradicionalismo das iniciativas já referidas bem como da ausência de instrumentos de fidelização.

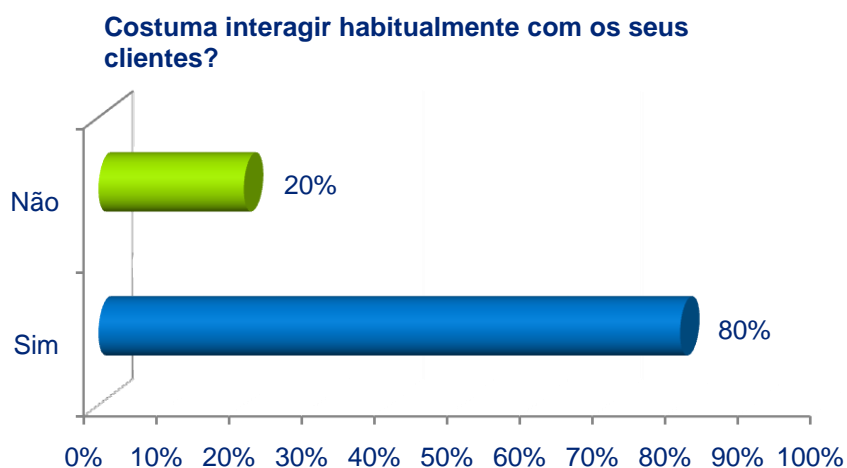


Gráfico 2: Inquérito a Produtores  
Fonte: Elaborado pelo autor

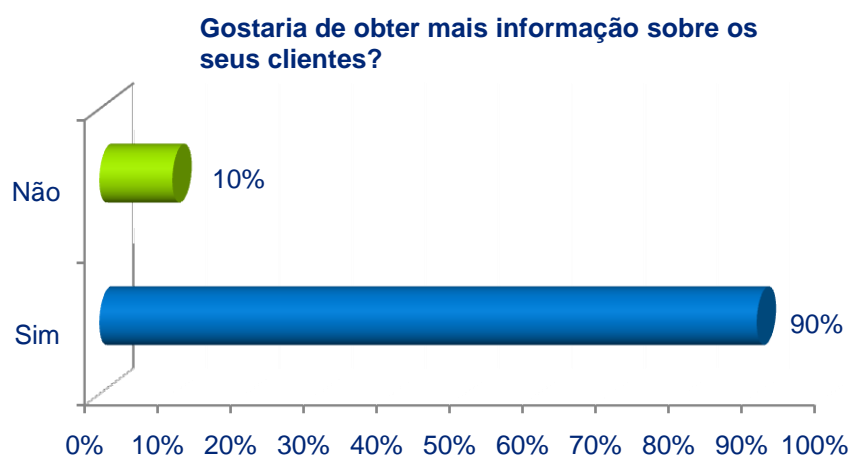


Gráfico 3: Inquérito a Produtores  
Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar da maioria dos diversos produtores considerar que as necessidades informacionais existem, quando inquiridos sobre que tipo de informações gostariam de obter, as respostas são bastante vastas.

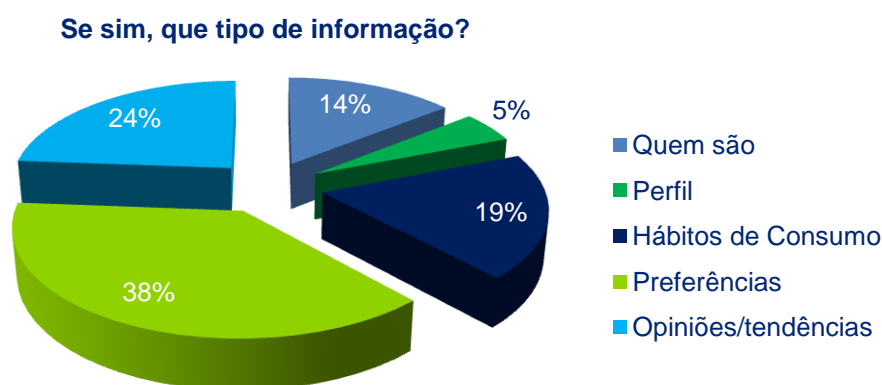


Gráfico 4: Inquérito a Produtores  
Fonte: Elaborado pelo autor

Os produtores afirmaram que seria do seu interesse saber quem são os seus consumidores, saber o seu perfil, para que os pudessem segmentar, as suas preferências ou hábitos de consumo, os momentos preferenciais de consumo do vinho, a aceitabilidade dos preços face ao produto que lhe é disponibilizado, a frequência de consumo de vinho, qual a qualidade de vinhos mais seleccionada, as suas opiniões face ao vinho do produtor e as suas expectativas enquanto consumidor, as suas necessidades e tendências de mercado.

A recolha dos dados que foram enunciados como necessidades informacionais por parte dos produtores, induz a necessidade de encarar o CRM não apenas como um software, mas como uma filosofia interpretada por toda a organização. De acordo com, Buehrer e Mueller (2002), os sistemas de software fornecem as ferramentas para o conseguir. Ou seja, não serão os dados recolhidos os elementos diferenciadores, mas



sim a maneira como serão tratados que poderão trazer valor acrescentado a todo este processo.

No que diz respeito ao ramo da restauração, apesar de os dados resultantes dos inquéritos, se terem revelado equilibrados em relação às necessidades informacionais sentidas, a maioria (57%), considerou sentir necessidade de obter mais informação por parte dos produtores sobre os vinhos que têm para consumo.

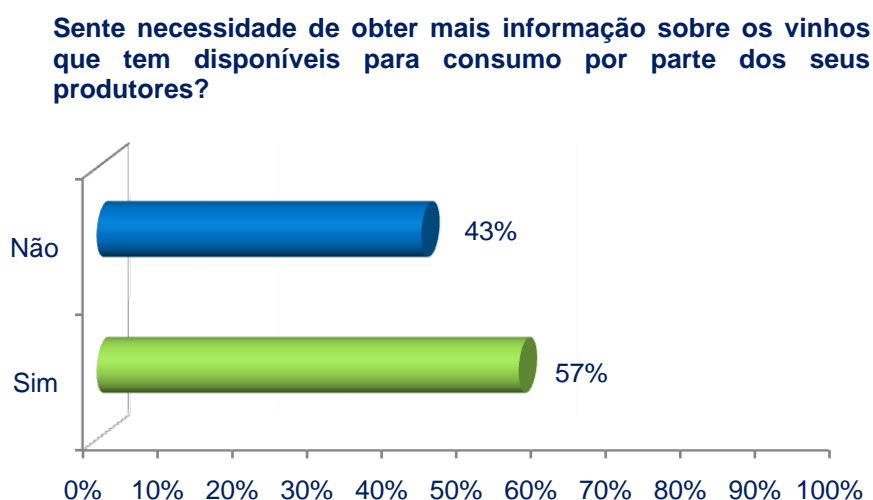


Gráfico 5: Inquérito a Restaurantes  
Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de considerar necessária mais informação, a maioria dos inquiridos optou por não responder ou não conseguir tipificar o tipo de acompanhamento ou informação que desejaria obter face às suas necessidades. O que acaba por ser um pouco contraditório, mas também revelador de alguma falta de cultura empresarial/empreendedora do sector. No entanto, dos que responderam podemos dividir as necessidades em dois grandes grupos, os que desejam uma maior formação sobre os vinhos que tem disponíveis, por forma, a melhor poderem fazer sugestões sobre os mesmos, e mais informação e mais actualizada, sendo que, neste ponto os

comerciais terão que desempenhar um papel crucial para que esta necessidade possa ser colmatada.

**Se Sim que tipo de informação/accompanhamento?**

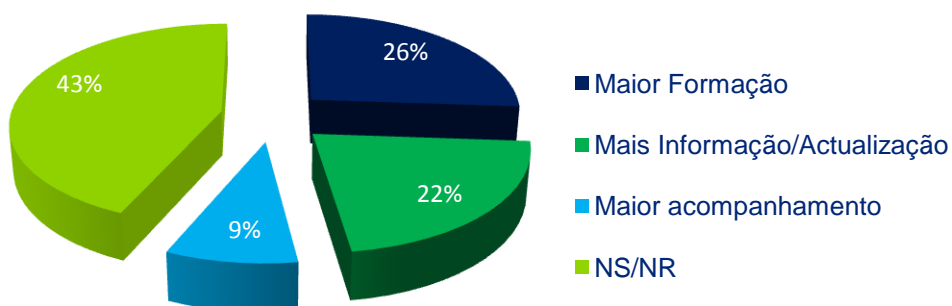


Gráfico 6: Inquérito a Restaurantes

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos gráficos 7 e 8, verifica-se que existe efectivamente um grande desconhecimento por parte dos empresários do sector, face ao tema da fidelização de clientes, quer face à filosofia, metodologias e/ou tecnologias disponíveis para o conseguir. Senão vejamos, como vem expresso no gráfico 11, 52% dos empresários de restauração considerou dispor de algum tipo de incentivo ao consumo de vinho no seu restaurante, mas simultaneamente 48% não sabe ou não respondeu qual o tipo de incentivo que o seu restaurante dispõe, ou seja, em igual percentagem aos que consideram não deter qualquer tipo de incentivo. O que leva a acreditar, que poderá não se tratar de não dispor de incentivos, mas sim de não os conhecer ou não saber como aplicá-los.

**Dispõe de algum tipo de incentivo ao consumo de vinho no seu restaurante?**

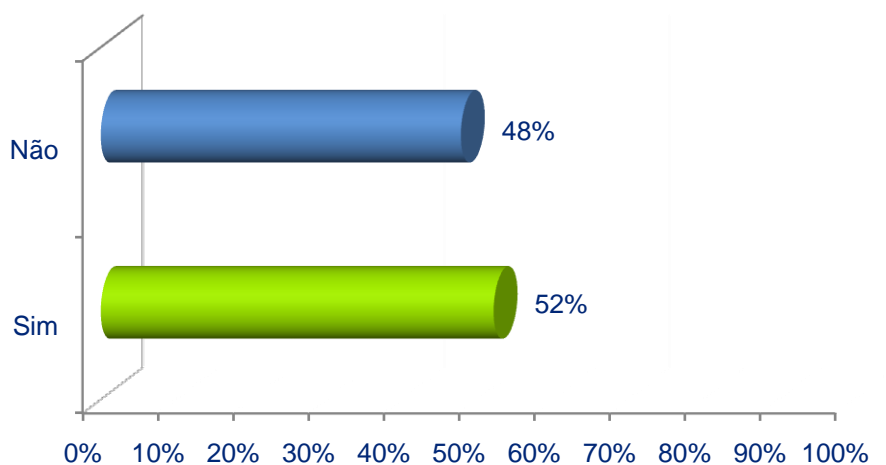


Gráfico 7: Inquérito a Restaurantes  
Fonte: Elaborado pelo autor

Através da análise do gráfico 8, verifica-se que 13% dos inquiridos considerou o facto da sua comida ser um incentivo, algo que por si só constitui um juízo de valor e não um incentivo.

**Se sim, de que tipo?**

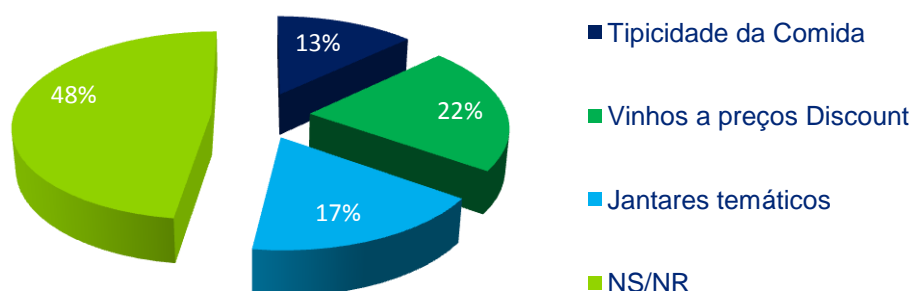


Gráfico 8: Inquérito a Restaurantes  
Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito aos consumidores, antes de se estabelecer ou mensurar as necessidades informacionais dos consumidores/inquiridos, é importante caracterizar o perfil dos mesmos.

Foram realizados ao todo 45 inquéritos, em que 33 dos inquiridos eram do sexo masculino e 12 do sexo feminino, sendo que a idade média dos inquiridos se situou nos 29 anos de idade.

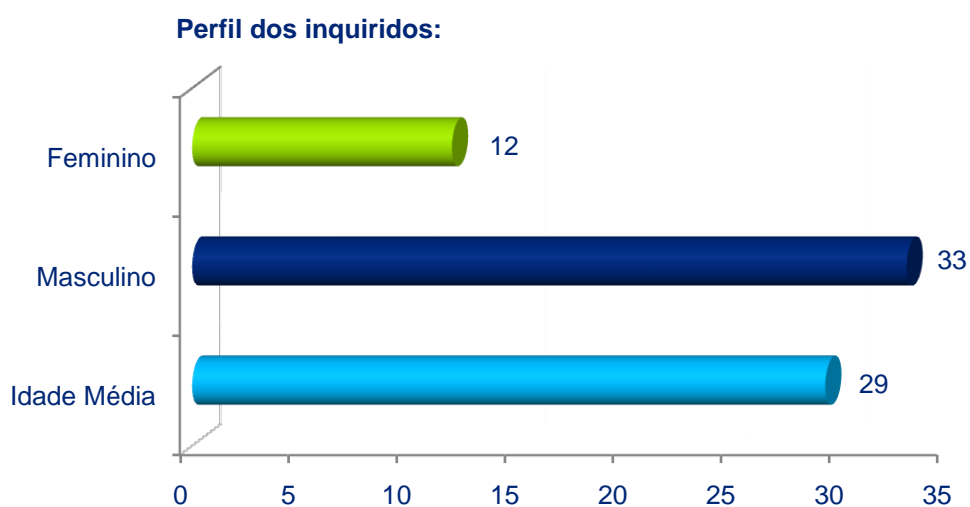


Gráfico 9: Inquérito a Consumidores  
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo, como os inquéritos realizados e conforme vem espelhado nos gráficos 10 e 11, 89% dos inquiridos revelou ser consumidor de vinhos, consumindo em média este tipo de bebida cinco vezes por mês.

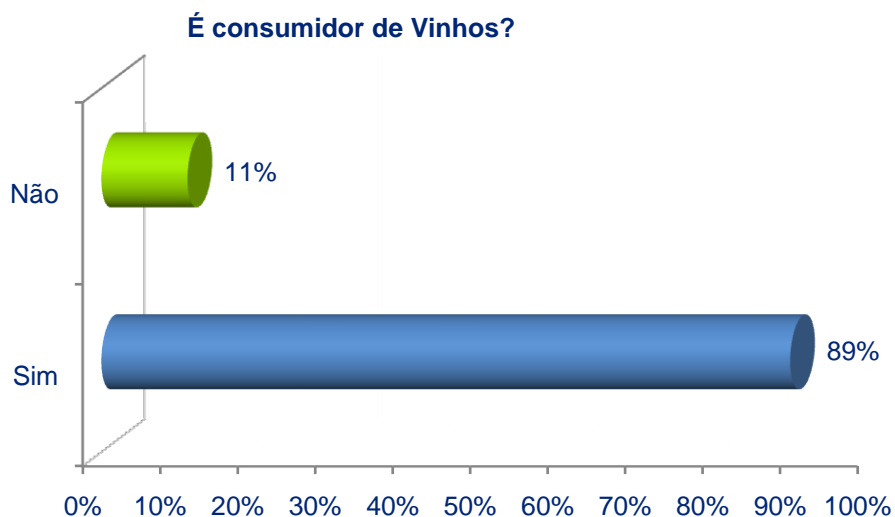


Gráfico 10: Inquérito a Consumidores  
Fonte: Elaborado pelo autor

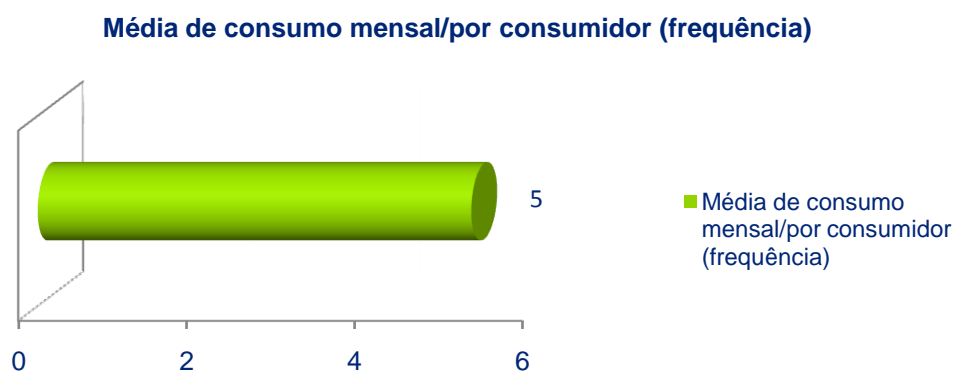


Gráfico 11: Inquérito a Consumidores  
Fonte: Elaborado pelo autor

O consumo médio é feito maioritariamente em restaurantes, com 49% dos inquiridos a definir estes locais como o local preferencial de consumo, logo seguido pelo consumo caseiro a recolher 39% das preferências e já com uma preferência de consumo marginal as Discotecas ou Bares, nos quais apenas 6% dos inquiridos considerou como preferencial o consumo de vinho.

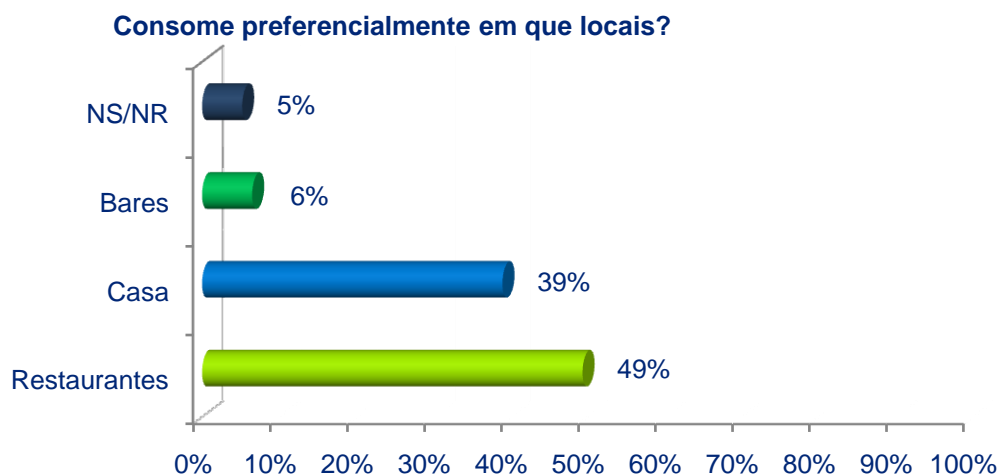


Gráfico 12: Inquérito a Consumidores  
Fonte: Elaborado pelo autor

Nos restaurantes os inquiridos seleccionaram em igual proporção o tipo de bebida mais consumida, com o vinho e a cerveja no topo das escolhas (37%).

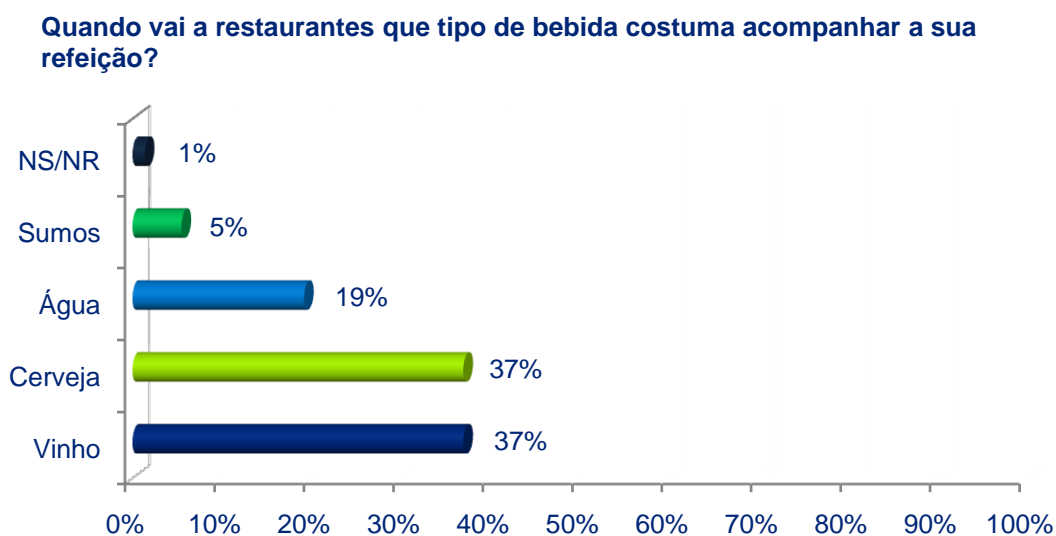


Gráfico 13: Inquérito a Consumidores  
Fonte: Elaborado pelo autor

Assim sendo, e com o perfil tipo do inquirido traçado, podemos verificar que 56%, dos mesmo gostaria de deter mais informação sobre os vinhos que consome, e que agora podemos acrescentar, quando vai aos restaurantes.

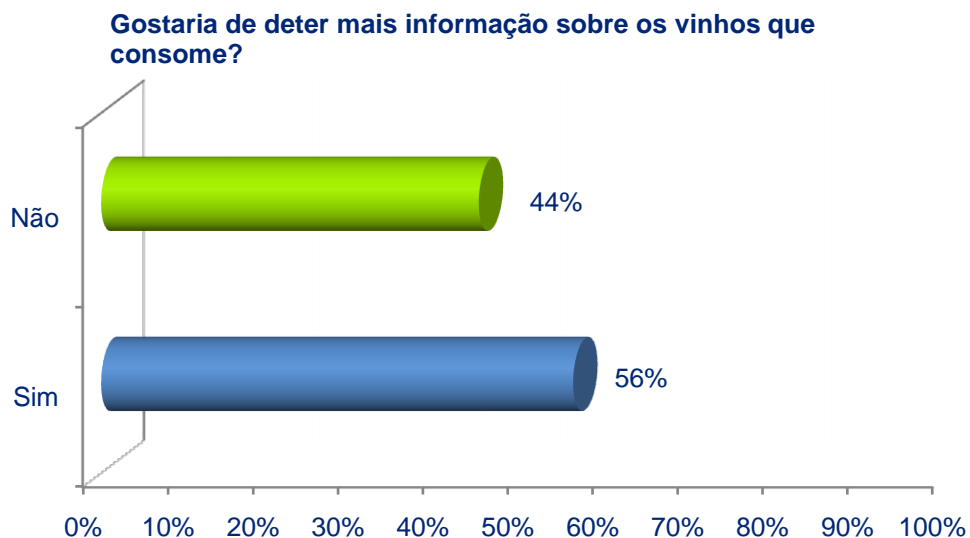


Gráfico 14: Inquérito a Consumidores  
Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2 Veículos de Comunicação

De forma a explorar qual o veículo mais apropriado para estes actores, foram colocadas algumas questões, tanto aos proprietários/responsáveis dos estabelecimentos de restauração, como aos consumidores. Sendo que neste tema, os produtores não foram sondados, dado que, uma mais eficaz implementação do veículo terá que resultar consequentemente das preferências, quer dos consumidores, quer dos restaurantes que serão o *target* e o facilitador de informação, respectivamente.

Relativamente aos restaurantes mais uma vez se verifica que existem algumas lacunas ou falta de informação sobre esta temática, senão vejamos, de acordo com o gráfico 14, quando inquiridos sobre se o restaurante possui algum tipo de instrumento de fidelização de clientes, 57% dos inquiridos respondeu afirmativamente. No entanto, podemos verificar no gráfico 20, que quando indagados sobre o tipo de instrumento de fidelização que o seu restaurante possuía 52% não soube ou não respondeu à questão. Levanta-se, então a questão, como aplicar algo, cuja existência desconhecemos?

**O seu restaurante possui algum tipo de instrumento de fidelização de clientes?**

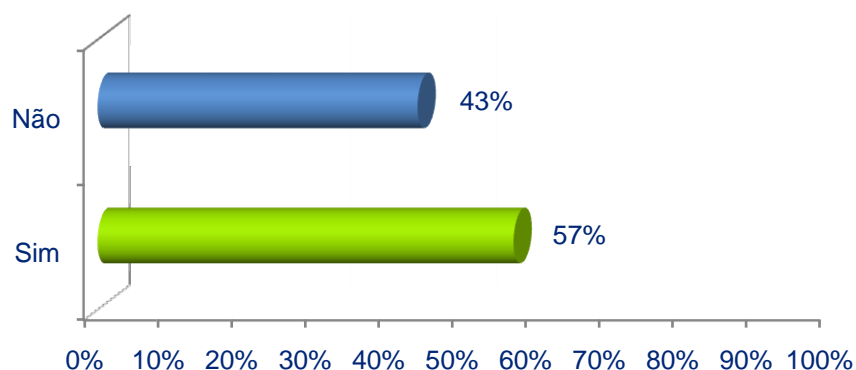


Gráfico 15: Inquérito a Restaurantes

Fonte: Elaborado pelo autor

De notar, no entanto, tal com vem expresso no gráfico 20, 13% dos inquiridos já revelou fazer uso do facebook como instrumento de divulgação e interacção com os seus clientes e que 9% via nos descontos uma forma de fidelizar os seus clientes. Esta última, no entanto, não deverá ser encarada como uma vantagem competitiva percebida pelo mercado, dado que, estes descontos não estão formalizados, não existem critérios definidos de acesso aos descontos, nem são divulgados, logo são apenas percebidos pelos utilizadores (casuísticos) dos mesmos. Para finalizar, 22% dos empresários da restauração destacaram a comida com factor diferenciador de fidelização e 4% o serviço, e ainda que o possam ser factores diferenciadores, não são instrumentos/programas de fidelização.



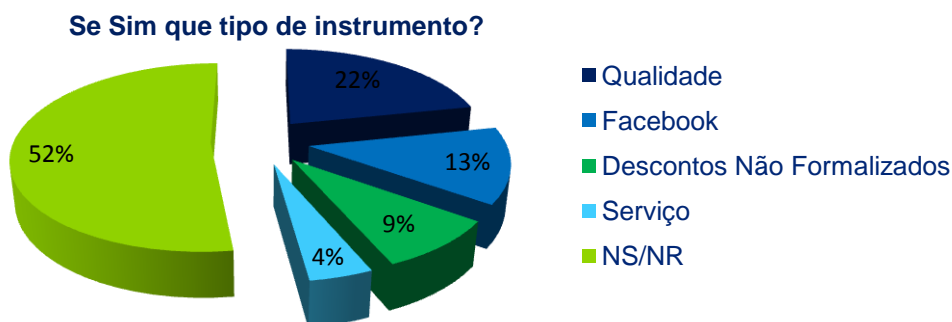


Gráfico 16: Inquérito a Restaurantes  
Fonte: Elaborado pelo autor

No que aos consumidores diz respeito, 56% considerou que gostaria de deter mais informação sobre os vinhos que consome, sendo que, preferencialmente essa informação seria disponibilizada no local, e como vimos no ponto anterior, os restaurantes são, segundo os inquiridos, os locais de eleição para o consumo de vinho. Logo este seria um ponto muito importante a capitalizar tanto da parte dos produtores como dos restaurantes que através de acções concertadas poderiam obter *win-win situations* através da realização de parcerias.

Ainda assim, neste ponto as opiniões quando à preferência no modo como obter mais informação sobre os vinhos foram de distribuição bastante homogénea, com os canais informáticos, como a internet e e-mail, a recolher a preferência dos inquiridos, em igual proporção às publicações tradicionais.

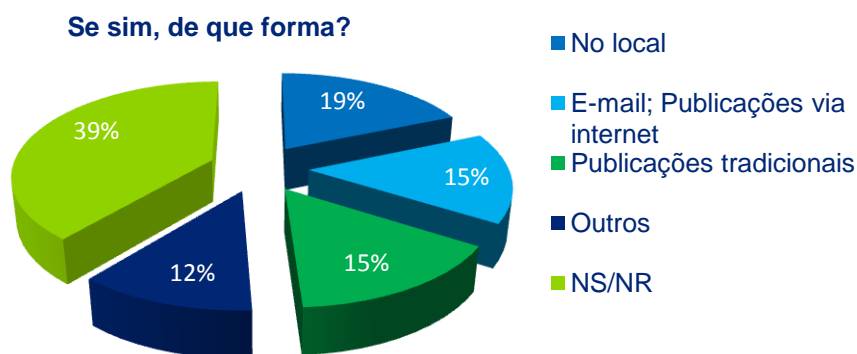


Gráfico 17: Inquérito a Consumidores  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3 Abertura à Proposta do Cartão de Fidelização

De acordo com os diversos inquéritos realizados aos três potenciais interlocutores do cartão de fidelização (Produtores, Restaurantes, Consumidores Finais), podemos concluir com base no tratamento de dados realizados, que todos os elos demonstraram uma grande abertura à proposta do cartão de fidelização, resultado das necessidades informacionais já analisadas.

Ao nível dos produtores, a corroborar as necessidades informacionais, está a aceitabilidade que demonstraram, quando inquiridos sobre o interesse de estarem associados a um canal *on-trade* que promovesse o contacto como os consumidores finais, e que simultaneamente, lhes forneceria mais informação sobre os mesmos. Em que 90% dos inquiridos demonstrou vontade de estarem associados a um projecto desta natureza.

**Gostaria de estar associado a um projecto que promove o consumo dos seus produtos no canal On-Trade e que lhe fornecê-se mais informação sobre os seus clientes?**

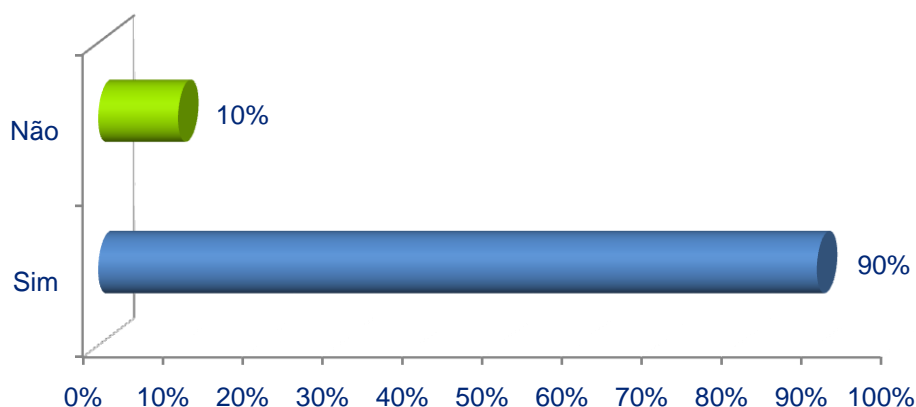


Gráfico 18: Inquérito a Produtores  
Fonte: Elaborado pelo autor

No que aos restaurantes diz respeito, as opiniões, também, foram unânimes com 96% dos inquiridos a considerar como uma mais-valia para o seu estabelecimento estar

associado a um projecto que fomentasse o consumo de vinho e que ao mesmo tempo proporcionasse acções de fidelização junto dos clientes.

**Gostaria de estar associado a um projecto que promovesse o consumo de vinho? E que ao mesmo tempo lhe fornecesse informação sobre os seus clientes, através de acções de fidelização?**

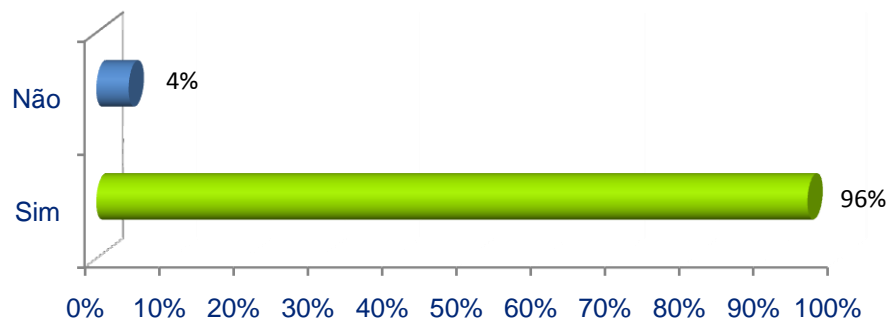


Gráfico 19: Inquérito a Restaurantes  
Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo que, dos inquiridos que teriam interesse em aderir ao cartão de fidelização apenas 4% dos inquiridos não especificou o tipo de acção de fidelização que mais gostaria de ver implementada, a acção que segundo o dados reuniu maior consenso foram os Descontos nos Vinhos (43%), seguida de Outros (30%), e por fim Descontos nas Refeições (22%).

**Que tipo de acções estaria disposto a celebrar?**

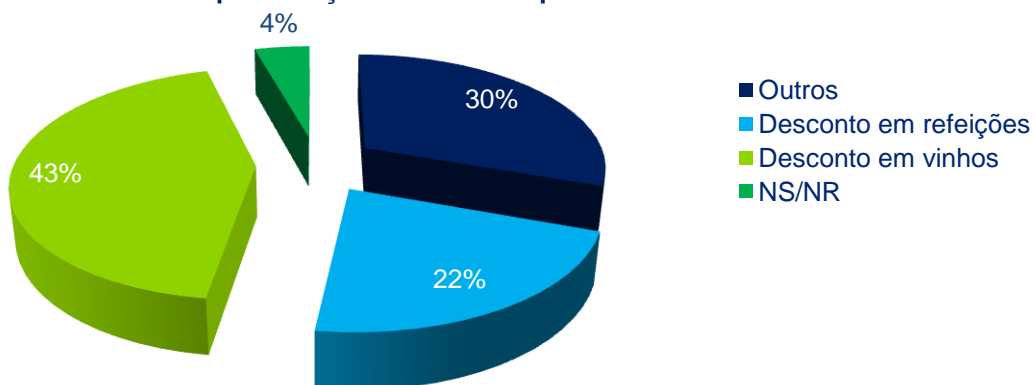


Gráfico 20: Inquérito a Restaurantes  
Fonte: Elaborado pelo autor

Por seu lado, também os consumidores demonstraram uma forte abertura em participar num projecto desta tipologia, ainda que ligeiramente em menor escala. Com 71% dos inquiridos a mostrar-se favorável a aderir por um baixo custo, a uma plataforma que lhe proporcionasse acções de proximidade e descontos nos vinhos que mais consome.

**Estaria disposto a aderir, por um baixo custo, a uma plataforma que lhe permitisse obter descontos nos restaurantes aderentes da plataforma e simultaneamente lhe proporcionasse acções de proximidade com os vinhos que consome?**

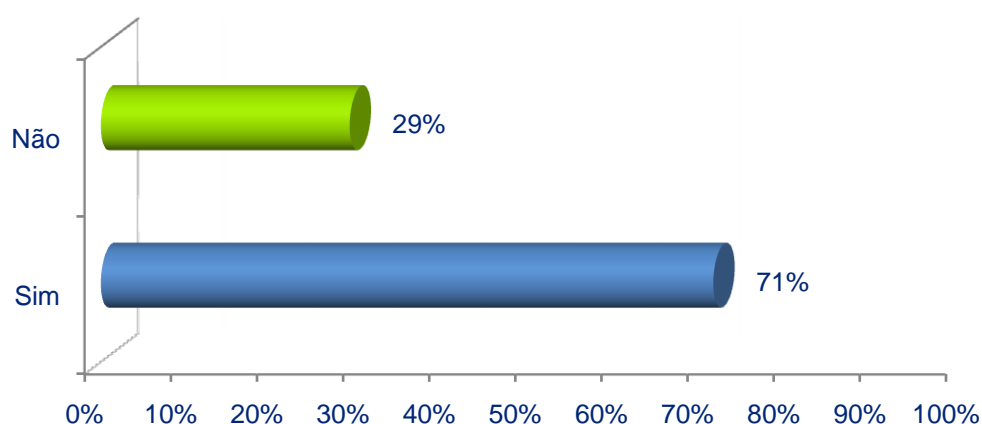


Gráfico 21: Inquérito a Consumidores  
Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda que tenha sido evidenciada a abertura à plataforma, na altura de seleccionar o tipo de acções de proximidade, as opiniões dos consumidores dividem-se, sendo bastante homogénea a distribuição pelas diversas opções que lhes foram disponibilizadas. Como opções surgiu: a possibilidade de participação em eventos de provas, a possibilidade de aceder a produtos mesmo antes de entrarem no mercado, conhecer as quintas produtoras de vinhos, obter descontos nos produtos mais consumidos, ou outros, que seriam sugestões dadas pelos próprios inquiridos, mas que das quais não foi possível retirar uma “opção-padrão”.

**Que tipos de acções de proximidade lhe agradariam mais?**

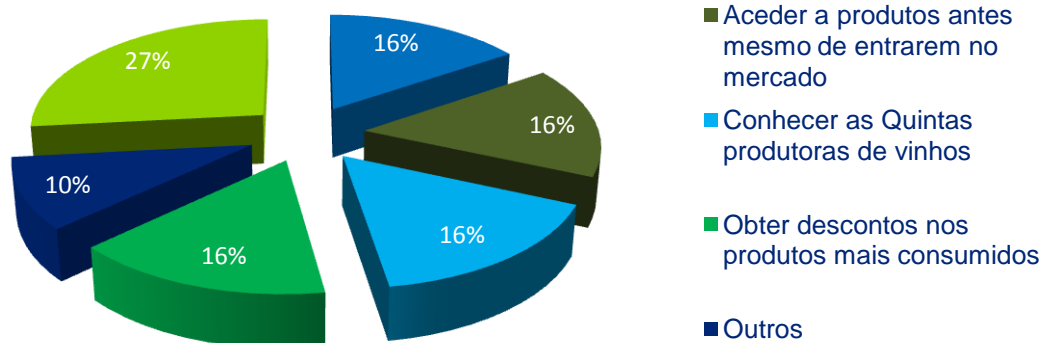


Gráfico 22: Inquérito a Consumidores  
Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o estudo exploratório efectuado, verificou-se que tanto os produtores, como os restaurantes, como os consumidores finais sentiam a necessidade de deter mais informação.

O cartão de fidelização, foi o meio de interacção proposto nesta tese para dinamizar a comunicação na cadeia de valor vinícola. Na análise da cadeia vinícola, a escolha dos empresários de restauração como um dos intervenientes da cadeia foi especialmente importante, dado que, com a implementação do cartão de fidelização nos seus restaurantes representaria o ponto de contacto entre o produtores vinícolas e consumidores finais.

Em resumo, os elos da cadeia vinícola demonstraram abertura face à proposta do cartão de fidelização, como veículo de gestão de relacionamentos, que permitiria mitigar as necessidades informacionais evidenciadas no estudo exploratório. Comprovando-se a predisponibilidade dos diferentes elos da cadeia para utilizar novas formas de comunicar e interagir entre si.

## **5. Cartão de Fidelização: Uma Proposta**

Como veículo de comunicação mais apropriado entre os elos da cadeia vinícola é proposto a adopção de um cartão de fidelização. O cartão de fidelização possibilitaria agregar diversos produtores a um mesmo interface, e seria utilizado em restaurantes distribuídos por todo o território nacional, mediante protocolos previamente estabelecidos, tratando-se assim, de uma solução tecnológica dinamizadora das relações entre estes elos da cadeia vinícola.

No entanto, o mercado de cartões de fidelização encontra-se hoje praticamente “inundado” no território nacional o que poderá constituir uma ameaça ao sucesso deste veículo de comunicação. Sendo assim, propõe-se que o cartão seja apenas uma concretização física do produto/serviço que o consumidor adquiriu. Para tal apresenta-se como solução, através de protocolos com uma empresa especializada no sector, para que toda a informação disponibilizada no cartão esteja também informatizada e disponível através do serviço de telemóvel. Objecto que domina por completo o quotidiano da maior parte da população. Desta maneira, não só o produto que passaria a estar no mercado seria inovador, mas também a própria utilização seria de máximo conforto para os consumidores.

Para que a utilização deste produto seja o mais transparente possível para todos os seus utilizadores, o serviço de fidelização terá que estar sempre associado ao sistema de facturação do próprio restaurante. Deste modo pretende-se eliminar problemas de risco moral, ficando assim, salvaguardados os interesses de produtores, restaurantes e consumidores finais.

Como plataforma de divulgação do produto, existiria um sítio na Internet, que pretendia agregar a informação necessária sobre produtores, restaurantes e possibilitarias ainda mediante a introdução dos dados do utilizador a consulta de todos

os seus pontos acumulados e tabelas de promoções a que poderá aceder, como exemplos de benefícios.

Com a adesão o consumidor terá acesso ao guia de restaurantes com vantagens imediatas, a possibilidade de conhecer os produtores de vinhos e respectivas herdades e processos de fabrico do vinho, de aceder a variadas promoções/colheitas especiais, experiências vinícolas, curso de vinhos, entre outras.

Esta proposta de plataforma de divulgação surge após uma análise do comportamento da cadeia vinícola, onde se detectaram falhas importantes ao nível da transmissão a informação ao longo da cadeia.

Burin (2003) afirma que muitos dos problemas que o sector dos vinhos enfrenta podem ser resolvidos, se a comunicação for trabalhada de forma contínua e conjunta. A autora defende que, cada elo da cadeia comporta-se de forma muito individual, trabalhando em prol do seu próprio bem-estar, e não pela cadeia de valor ou pelo sector.

O instrumento proposto nesta dissertação pretende solucionar alguns destes problemas, não tem aspirações a reorganizar a cadeia vinícola, mas sim a forma de como a informação é transmitida e organizada. Com este interface, não só a informação iria passar a ser trabalhada de forma contínua, como também pretenderia promover a imagem do próprio sector vinícola, tentado transmitir uma imagem de modernidade e de aproximação aos consumidores, beneficiando todos os intervenientes que incorporam esta cadeia de valor.

Sabendo que o objectivo primordial de um gestor ou equipa de gestão é a maximização de recursos que são escassos ou finitos, a canalização acertada dos seus investimentos é fundamental. Esta plataforma tende a apresentar, então, como mais-valias a redução de custos, a agregação de informação que se encontra desconcertada

dos intervenientes, permitindo ganhar conhecimentos face aos mercados-alvo fortalecendo assim a comunicação no sector.

Após uma pesquisa quer documental quer através das acções de recolha de dados no terreno, verificou-se que os produtores reconhecem que o conhecimento da percepção dos seus vinhos por parte dos consumidores é essencial, para as empresas poderem ajustar o estilo de vinho às preferências de cada segmento em que actua.

Num estudo publicado pela ViniPortugal poder-se-á ler que face à percepção do consumidor torna-se necessário obter informações sobre os mercados (*market-intelligence*) que possa auxiliar as decisões de investimento em marketing, infra-estruturas e projectos de I&D pelas empresas do sector. No mesmo estudo são apresentadas estratégias, como a criação de novas plataformas para a manutenção e actualização de dados relativos a diversos estudos, a par da possibilidade de gerar nova informação sobre o comportamento do consumidor para aprofundar o conhecimento nos mercados alvo. Todas as estratégias que surgem no documento têm como fim o cumprimento dos objectivos a que se propõem. Contudo este mesmo estudo não oferece soluções mensuráveis para os solucionar ou alcançar os objectivos enunciados.

Deste modo, surge a proposta da criação de um interface que possa efectivamente dar resposta a estas questões, desempenhando um papel fundamental de dinamização do eixo de comunicação entre os diversos actores da cadeia, e colmata esta falta de medidas tangíveis.

Com o produto sugerido torna-se evidente que o mesmo interface terá que satisfazer os três elos da cadeia, para os quais terão que ser criadas vantagens específicas para cada deles na sua utilização. Caso contrário, a vantagem de o deter não será percebida pelos diferentes utilizadores.



A complexidade do tema alvo de estudo levanta várias questões:

- Que vantagem têm os restaurantes em utilizar este serviço?
- Como apresentar o projecto aos produtores?
- Que benefícios terá o consumidor final? E como incentivá-lo a aderir?

Para que seja possível responder a estas questões vamos segmentar os três mercados-alvo deste produto: Produtores, Restaurantes, Consumidor Final.

No que diz respeito a produtores tornou-se evidente, tal como foi demonstrado através da análise dos questionários, a necessidade informacional sobre os consumidores finais.

Para aderir a este produto os clientes teriam que preencher uma ficha de “candidatura”, a qual passaria a constar numa base de dados. Essa base de dados seria filtrada e seriam elaborados relatórios para os diversos produtores com especificações do tipo número de clientes por restaurante por dia/semana/mês, relatório diário do tipo de vinho por marca/restaurante, de descontos diários por restaurante/marca/produtor, e registo diário de pontos emitidos. Os relatórios permitiriam aceder a informação sobre os clientes finais, de uma forma tratada, que até agora desconhecem, como por exemplo: os mais rentáveis, os menos frequentes, os que baixaram o consumo, a faixa etária, entre outros.

Os produtores ao associarem-se a esta iniciativa iriam beneficiar da notoriedade por participar num projecto inovador, teriam a oportunidade de captar novos clientes, incentivar os clientes menos frequentes, bem como a criação de eventos diferenciadores que estimulassem a relação entre o consumidor e a marca.

Os produtores com este tipo de produto conseguiriam obter uma maior visibilidade da marca, a possibilidade de aumentar as vendas através de vários incentivos ao consumo como: gestão de pontos, descontos, ofertas, comunicação

segmentada, vantagens financeiras com a oferta de maiores descontos apenas aos melhores clientes, logo mais assertivos na captação e gestão de clientes-alvo. Passariam a dispor da possibilidade de lançar, rapidamente, campanhas segmentadas através de e-mail ou sms, poderiam ajustar adequada e eficazmente toda a comunicação por *target* desejado, por exemplo: para clientes inactivos nos últimos 6 meses, para clientes que residem em determinada zona, para clientes de determinada faixa etária, bem como o acesso à informação sobre clientes e campanhas sob a forma de relatórios personalizados, obtendo, assim, a percepção da eficácia dessas mesmas campanhas.

Por sua vez os restaurantes, e de acordo com resultados dos inquéritos atrás explanados verificou-se a existência de 3 factores-chave que funcionam como incentivo a este tipo de produto: 1º a falta de conhecimento/estrutura profissional para tratar esta temática, 2º a quase inexistência de qualquer produto de fidelização nos estabelecimentos inquiridos, 3º a elevada predisposição que mostram para aderir a um projecto com estas características.

Importa também ressaltar que o sector da restauração, à semelhança de muitas outras actividades económicas, enfrenta hoje um período de grandes desafios dada a conjuntura económica, a elevada concorrência que caracteriza este sector, bem como a elevada concentração da oferta, que aparentemente seriam ameaças e fraquezas do sector, contudo, devidamente analisadas poderão ser canalizadas para forças e oportunidades em favor dos vários elos da cadeia.

Dado que, um dos pontos diferenciadores do produto sugerido seria a agregação do maior número possível de restaurantes num único cartão, os aderentes iriam beneficiar de uma gestão profissional, no âmbito da gestão de campanhas promocionais de divulgação, quer do produto, quer da oferta de cada um dos restaurantes, ou seja, apesar do carácter generalista da divulgação da plataforma de comunicação seriam,

simultaneamente, desenhados planos de comunicação e activação de campanhas individuais e adaptados a cada um dos restaurantes de acordo com a tipologia de clientes que possui.

A proposta defendida tem como objectivo oferecer vantagens aos restaurantes aderentes no âmbito da fidelização de clientes, conquistar novos clientes com novas vantagens de *member get member*, dirigir campanhas específicas para clientes em risco (clientes que há mais de 6 meses não frequentem o restaurante), aumentar o fluxo de clientes e incentivar o consumo em períodos específicos utilizando canais de comunicação *one-to-one* (sms, e-mails, *direct mail*), comunicar de forma diferenciada para grupos específicos de clientes, onde a segmentação desempenha um papel fundamental (da mesma faixa etária, zona geográfica, com determinadas preferências, entre outros), bem como a obtenção de economias de escala, e de economias gama, pois os restaurantes estariam a rentabilizar os recursos financeiros e humanos, sem ter de alocar recursos humanos ao projecto.

Este serviço tem como pressuposto de que um novo sistema terá que ser instalado nos diversos restaurantes aderentes ao produto, e a respectiva integração nos sistemas de facturação.

Ao aderir e instalar este novo software o restaurante passa automaticamente a deter acesso a meios e acções que de outra maneira não teria capacidade de executar ou que seriam bastante dispendiosos, caso recorresse individualmente a uma empresa especializada. Este interface permitir-lhe-á usufruir de serviços partilhados, e tal como fora mencionado, de economias de escala e economias gama.

Finalmente, ao nível dos consumidores os autores Gulati e Garino (2000) definiam o CRM para os clientes, como um meio que oferece personalização, simplicidade e conveniência, que vai de encontro ao que este interface pretende

representar junto dos seus clientes. Resumindo, oferece personalização nas relações que se pretendem criar entre produtores e restaurantes com respectivos consumidores, simplicidade pois um único interface possibilita o relacionamento com as diversas marcas que a ele irão estar agregados, e por fim conveniência e comodidade pois ao contrário do “tradicional” cartão de fidelização, a utilização do interface será via telemóvel sem quaisquer custos financeiros de utilização para o consumidor.

Simultaneamente, os consumidores finais ao aderirem a este produto de fidelização beneficiarão com as iniciativas, quer por parte dos produtores vinícolas, quer por parte dos restaurantes.

Os clientes deste “cartão de fidelização” no acto de compra de determinados produtos, permitir-lhes-á acumular pontos, ou trocá-los no acto de compra por um desconto pré-determinado.

Sendo que, os restaurantes não tem nada em comum a não ser um determinado sistema de facturação, como o *winrest*, *wintouch*, *gestwin*, entre outros. Este cartão deverá permitir ao seu utilizador acumular pontos quando comprar determinados produtos em qualquer loja que esteja associada ao sistema.

Como forma de incentivo para aderirem a este produto poderão ser activadas campanhas do tipo “faça já o seu registo e ganhe automaticamente 10 pontos”.

## 6. Conclusão

Esta dissertação procurou explorar as necessidades informacionais dos diversos actores da cadeia de vinhos, para que possam manter um relacionamento próximo, com os clientes finais como sugerem as componentes de CRM exploradas. Para o efeito, considerou-se que o CRM integra uma vertente filosófica, uma estratégica e uma tecnológica, bem como uma análise do CRM numa vertente mais abrangente. Com objectivo final de propor um cartão de fidelização que beneficiasse a comunicação entre os diferentes elos da cadeia vinícola.

Para dar resposta a esta problemática, o tipo de metodologia adoptado foi um estudo essencialmente exploratório, que teve o intuito de explicar as relações do tipo causa-efeito a partir de teorias, contendo também características descritivas dum fenómeno dentro do seu contexto (Yin, 1993).

Para que fosse possível responder às questões citadas, foi realizada pesquisa bibliográfica, com vista à elaboração de uma base de sustentação teórica do CRM e respectivo enquadramento com as características do sector vinícola. Foram também realizados três inquéritos distintos, que foram aplicados a representantes dos vários elos em análise da cadeia. Estes inquéritos permitiram aferir a percepção dos vários elos da cadeia vinícola, face às respectivas necessidades informacionais sentidas, obter *feedback* sobre a melhor alternativa de comunicação e aferir o grau de aceitabilidade face à solução proposta.

No início do estudo foi definido, de acordo com o planeamento realizado, e tendo em vista a motivação descrita, que a tese propor-se-ia a responder às seguintes questões de investigação:

Quais as necessidades informacionais dos produtores vinícolas e dos representantes do ramo da restauração para uma melhor gestão do relacionamento com o cliente final?

Para que exista uma melhor gestão do relacionamento com o consumidor final, tanto os produtores como os restaurantes precisam conseguir identificar, de forma clara, os seus clientes finais. Sendo que, a informação relativa à identificação dos consumidores finais deveria ser segmentada, por forma, a permitir o seu tratamento de forma assertiva. Ou seja, a informação depois de recolhida e tratada deveria possibilitar tanto aos produtores como aos restaurantes, aferir quem são os seus:

- Clientes mais rentáveis;
- Clientes menos frequentes;
- Clientes que baixaram o consumo;
- Faixa etária de consumidores;
- Género dos consumidores;
- Entre outros.

Qual o veículo de comunicação mais apropriado entre estes actores (produtor, restaurante e cliente final)?

Como veículo de comunicação mais apropriado entre os elos da cadeia vinícola é proposto a adopção de um cartão de fidelização. O cartão de fidelização estaria sempre associado ao sistema de facturação do restaurante, para garantir o máximo de transparência a todos os elos da cadeia vinícola envolvidos no processo.

Como plataforma de divulgação do cartão de fidelização, existiria um sítio na Internet, que pretendia agregar a informação necessária sobre produtores, restaurantes e possibilitar ao consumidor a consulta de todos os seus pontos acumulados e tabelas de promoções a que poderia aceder.

Como dinamizar o eixo de comunicação produtor, representante do ramo da restauração e consumidor final?

Para dinamizar a comunicação pode-se sugerir como acções por parte dos produtores e dos restaurantes:

- Um conhecimento mais aprofundado dos seus mercados alvo;
- O constante desenvolvimento do produto que é disponibilizado aos consumidores.

Assim sendo, é proposto como caminho a seguir, a customização das acções, associada ao conhecimento de mercado e à qualidade dos produtos oferecidos, para que sejam efectivamente criadas de relações com os consumidores finais, e que estas se traduzam em vendas.

Em suma, todos os elos da cadeia face à proposta do cartão de fidelização evidenciaram que o mercado existe e encontra-se aberto a novas formas de comunicar e interagir com as marcas. Sendo que, para que tal aconteça, terá que existir uma coordenação das actividades entre produtores e restaurantes, por forma, a que todos possam beneficiar das sinergias celebradas.

## **6.1 Limitações do Estudo**

No que se refere às limitações do estudo podemos destacar, o facto de não existir uma abordagem única para a correcta implementação de metodologias de CRM, ter obrigado a uma recolha bibliográfica mais longa para sustentar as conclusões defendidas nesta dissertação.

Outra das dificuldades foi encontrar material relevante e actualizado de cariz académico ligado ao mundo vitivinícola e que não se focasse apenas numa óptica de produção ou de análise técnica, mas sim de estudos sobre as evoluções no sector, marcas, acções entre outras. Sendo que, relativamente ao mercado português a ViniPortugal é das únicas detentoras deste tipo de informação.

Na recolha dos inquéritos, a principal dificuldade sentiu-se ao nível dos restaurantes, o que talvez possa ser explicado pelo assédio constante que têm tanto de fornecedores e como de potenciais fornecedores, e que parecia condicionar sua predisposição neste tipo de interações, bem como alguma falta de conhecimento relativamente a este tema, que acabou por ficar espelhado nos inquéritos. Outra dificuldade foi com os consumidores em geral onde tanto nos inquéritos feitos via online, como nos realizados presencialmente a sua disponibilidade revelou-se sempre muito curta, facto talvez explicável pelo constante bombardeamento, de que enquanto consumidores somos alvo quase diariamente. De realçar que, as respostas / resultados do estudo exploratório resultam apenas das inquiridos e que a amostra foi realizada por conveniência, não podendo ser extrapolada.

Para finalizar, destacaria que a proposta explorada nesta dissertação não foi implementada, mas que poderá dar origem a trabalhos futuros.



## Referências Bibliográficas

Abbot, L. (1955), *Quality and Competition*, New York, Columbia University Press.

Avillez, Vasco d. (2008). *A Promoção dos Vinhos de Portugal*. Escola Superior Agrária de Coimbra

Barclay, V. (2002). *Equipment and Software Solutions for the Tasting Rooms*.

Disponível em:

<http://www.winebusiness.com/html/MonthlyArticle.cfm?aid=51942&issueid=51913>

Brady, J.; Davis, L. (1993), “*Marketing’s Mid-Life crisis*”, The Mckinsey Quartely, No. 2

Baxter, Nick. (2001). *Better CRM should be firms’ priority*. Mortgage Strategy. Reino Unido.

Butscher, Stephan A. (2002). *Customer Loyalty Programmes and Clubs*. Aldershot. Gower, 2ª ed.

Berglund, L. (2003). *Is Your Wine Club Healthy?*. Wine Business Monthly, Vol. 10 (6), pp. 34 – 35

Berglund, L. (2003). *Grow Your Wine Club, Now!*. Wine Business Monthly, Vol. 10 (4), pp. 12 – 13

Burin, Daniela Lovatto. (2003). *A Comunicação na Cadeia Produtiva do Vinho*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Brasil.

Buehrer, Roger e Mueller, Christian D. (2002). *Approach to overcome existing limitations for CRM –implementation*. University of St. Gallen Blumenbergplatz. Suíça.

Burghard, C. e Galimi, J. (2000). *Customer relationship management – new MCO catalyst*. Gartner Advisory.

Brito, Carlos Melo e Ramos, Carla. (2008). *O impacto das novas tecnologias de informação na gestão das relações com clientes*. Universidade do Porto. Portugal.

Bruwer, J.; Li, E. e Reid, M. (2002). *Segmentation of the Australian Wine Market Using a Wine-related Lifestyle Approach*. Journal of Wine Research, Vol. 13 (3), pp. 217 - 242

Christopher, Martin; Payne, Adrian (2002). *Integrating Customer relationship management and supply chain management*. The marketing book, 5 edition, p. 485 – 487

Chalmeta, Ricardo. (2005). *Methodology for customer relationship management*. Grupo Integración y Re-Ingeniería de Sistemas, Universitat Jaume I. Espanha.

Croteau, Anne-Marie e Li, Peter. (2003). *Critical success factors of CRM technological initiatives*. Canadian Journal of Administrative Sciences. Canadá.

- Dick, A. S. F. e Basu K. (1994). *Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 22 (2), pp. 99 - 113
- Dowling, G. R. e Uncles, M. (1997). *Do customer loyalty programs really work?*. Sloan Management Review, Vol. 38(4), pp. 71 - 82
- Ferreira, Paulo A.T. (2008). *Os Clubes de Clientes em Portugal: O Caso do Vinho*. Faculdade de Economia do Porto. Universidade do Porto.
- Franson, P. (2003). *Sparkling Wines Recover from the Millennium Debacle*. Disponível em <http://www.winebusiness.com/html/MonthlyArticle.cfm?aid=68414&issueid=68387>
- Franson, P. (2004). *Clarksburg AVA fights for reputation to match grape quality*. Disponível em <http://www.winebusiness.com/html/MonthlyArticle.cfm?aid=82789&issueid=82758>
- Freeland, J. (2003). "The New CRM Imperative", The Ultimate CRM Handbook, mcgraw-hill, New York, NY
- Gartner. (2005). *CRM Growth Change*. VARBusiness Inc.
- Gomes, Rodrigues; Branco, Lara Castelo; e Sá, J. Vítor de. (2005) *Novos Produtos de Valor Acrescentado*. Príncipia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Humby, C.; Hunt, T. e Phillips (2007). *Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty*. London, Kogan Page, 2ª ed.
- Injazz, J.Chen e Popovich, Karen. (2003). *Understanding customer relationship management People, process and technology*. Department of Operations Management and Business Statistics, College of Business Administration, Cleveland State University. EUA.
- Jaeger, G. (2001). Etched images. Disponível em: <http://www.winebusiness.com/html/MonthlyArticle.cfm?aid=32867&issueid=32864>
- Johnston, Wesley J. e Bellenger, Danny N. e Zablah, Alex R. (2004). *An Evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon*. Marketing Department, Georgia State University. EUA.
- Liebermann, Y. (1999). *Membership Clubs as a Tool for Enhancing buyer's Patronage*. Journal of Business Research, Vol. 45, pp. 291 – 297
- Liu, Y. (2007). *The Long-term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty*. Journal of Marketing, Vol 70, pp. 1 - 54
- Lee-Kelley, Liz; Gilbert, David; Mannicom, Robin (2003). How e-CRM Can Enhance Customer Loyalty. Marketing Intelligence & Planing, pp. 239 – 248
- Louvieris, Panos; Westering, Van Jetke; Driver, John (2003). Developing an eBusiness strategy to achieve consumer loyalty through electronic channels. *International Journal of Wine Marketing*. 15 (1), p. 44–54.

- Morgan, R.M. and Hunt, S.D (1994), “*The commitment-trust theory of relationship marketing*”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20 – 38
- Mckenna, Regis. *Competindo em Tempo Real*. Campus, 1998.
- Nguyen, ThuyUyen H.; Sherif, Joseph S.; Newby, Michael (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security* Vol. 15 No. 2. pp. 102 -115
- O’Brien, L. e Jones, C. (1995). *Do Rewards Really Create Loyalty?*. *Harvard Business Review*, Maio/Junho, pp. 75 - 82.
- O’Malley, Lisa (1998). *Can Loyalty Schemes Really Build Loyalty?*. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol 16(1) pp. 47 – 55.
- Passinhas, António, M.L; de Sousa, António, J.C (2007). *Gestão Estratégica para os Vinhos do Alentejo: Contributos para uma Competitividade Acrescida*. pp. 2978 - 2991
- Pedron, Cristiane D.; Damacena, Cláudio (2004). *CRM: Um Sistema de Gestão Empresarial ou uma Estratégia de Negócios*.
- Prahalad, C. (1997). *A Actividade dos Gerentes da Nova Era no Emergente Panorama Competitivo*. Em: Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo, Futura, 1997.
- Group, Monitour. (2003) (a). *Activar a Estratégia do Cluster do Vinho*. Disponível em: [www.viniportugal.pt](http://www.viniportugal.pt).
- Group, Monitour. (2003) (b). *Resumo de Competitividade do Cluster e Introdução a Campanhas de Acção*. Disponível em: [www.viniportugal.pt](http://www.viniportugal.pt).
- Ryals, Lynette (2002). *Are your customers worth more than Money?* *Journal of Retailing and consumer Services*. Vol. 9, pp. 241 - 251
- Simões, Orlando. (2008). *Enoturismo em Portugal: as Rotas de Vinho*. Instituto Politécnico de Coimbra. Portugal
- Simões, Orlando. (2003). *A regulação do mercado do vinho em Portugal: uma análise de longo prazo*. Escola Superior Agrária de Coimbra, Bencanta, 3040-316 Coimbra
- Silva, Filipe da. (2008). *Informação Empresarial – Sector Nacional dos Vinhos/ Grupo Sogrape*. Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia.
- Sousa, Pedro A. Morais de. (2004). *Estudo sobre Vinhos de Portugal*. Departamento de Engenharia, Universidade de Coimbra. Portugal.
- Solomon, M. R. (2006). *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*. New Jersey, Prentice Hall, 7ª ed.
- Strategor, (1995). *Política Global da Empresa*. Licença editorial por cortesia de Publicações Dom Quixote

Tamosinuirne, Rima e Jasilioniene, Regina. (2006). *Customer relationship management as business strategy appliance: Theoretical and practical dimensions*. Vilnius Gediminas Technical University. Lituânia.

Thach, Elizabeth C.; Olsen, Janeen E. (2006). *Market Segment Analysis To Target Young Adult Wine Drinkers*. Agrobusiness. Vol 22, No. 3, pp. 307 - 322

Thach, Elizabeth C.; Olsen, Janeen E. (2005). *The search for new wine consumers: Marketing Focus on consumer Lifestyle or Lifecyle?*. International Journal of Wine Marketing. Vol 16, No. 3, pp. 32 - 40

Vieira, Sónia. (2005). *Uma Visão de I&D e Inovação para a Indústria Portuguesa de Vinho*. Disponível em: [www.viniportugal.pt](http://www.viniportugal.pt). Acedido em 06 de Setembro de 2009.

Warner, M. (2003). WineMaster leads Students on awards and enology adventure. Disponível em:  
<http://www.winebusiness.com/html/MonthlyArticle.cfm?aid=79338&issueid=79299>

WBM Staff (2003), News. Disponível em:  
<http://www.winebusiness.com/html/MonthlyArticle.cfm?aid=79204&issueid=79201>

Wernerfelt, Birger A. (1984). *A Resource-based View of the firm*. Strategic Management Journal. Vol 5.

Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity*. Journal of Marketing, Vol. 57 (January), pp. 1 – 22

Yin, Robert K.. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications.

Xu, Yurong; Yen, David C.; Lin, Binshad; Chou C. David (2002). *Adopting Customer Relationship Management Technology*. Industrial Management & Data Systems, pp. 442 – 452

Zikmund, W. G. (1999). *Exploring Marketing Research*. 8ª ed. Chicago: Dryden Press Publissing.

## Anexo

Anexo A:

### Questionário a Produtores:

NOME:

CARGO:

*Conhece os seus verdadeiros Clientes Finais?*

SIM

☐

NÃO

☐

*Costuma interagir habitualmente com os seus clientes ?*

SIM

☐

NÃO

☐

*Gostaria de obter mais informações sobre os seus clientes?*

SIM

☐

NÃO

☐

*Se sim que tipo de informação é que gostaria obter sobre os seus clientes?*

*Gostaria de estar associado a um projecto que promove-se o consumo dos seus produtos no canal On-Trade e que lhe fornece-se informações sobre os seus clientes?*

SIM

☐

NÃO

☐

Anexo B:

**Questionário a Restaurantes:**

1 – Sente necessidade de obter mais informação sobre os vinhos que tem disponíveis para consumo por parte dos seus produtores?

Sim

Não

Se sim que tipo de informação/acompanhamento?

2 – Dispõe de algum tipo de incentivo ao consumo de vinho no seu restaurante?

Sim

Não

Se sim, de que tipo?

3 – O seu restaurante possui algum tipo de instrumento de fidelização de clientes?

Sim

Não

Se sim, qual o instrumento de fidelização?

4 - Gostaria de estar associado a um projecto que promovesse o consumo do vinho? E que ao mesmo tempo lhe fornecesse informação sobre os seus clientes, através de acções de fidelização?

Sim

Não

5 – Que tipo de parcerias/promoções estava disposto a celebrar?

. Desconto nas refeições

. Desconto nos vinhos

. Outros

Nome (Restaurante):

Local:

Anexo C:

**Questionário a Consumidores Finais:**

1 – É consumidor de Vinhos?

Sim

Não

2 – Se sim, com que frequência (em média)?

3 – Consome preferencialmente em que locais? (ex: Casa, Restaurantes, Bares, entre outros)

4 – Quando vai a Restaurantes, com que tipo de bebida costuma acompanhar a sua refeição (ex: Vinho, Cerveja, Água)?

5 – Gostaria de deter mais informação sobre os vinhos que consome?

Sim

Não

Se sim de que forma?

6 – Estaria disposto a aderir, por um baixo custo, a uma plataforma que lhe permitisse obter descontos em refeições, nos restaurantes aderentes da plataforma, e que simultaneamente lhe proporcionasse acções de proximidade com os vinhos que consome?

Sim

Não

7 – Que tipos de acções de proximidade lhe agradariam mais?

- . Participar em eventos de provas
- . Aceder a produtos antes mesmo de entrarem no mercado
- . Conhecer as Quintas produtoras de vinho
- . Obter descontos nos produtos mais consumidos
- . Outros

Idade:

Sexo: